

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnostika podniku

The Diagnostics of a Company

Student: Bc. Veronika Šindarová

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Igor Nytra

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Šindarová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: Diagnostika podniku  
The Diagnostics of a Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika podniku
3. Teoreticko-metodologická východiska
4. Diagnóza podniku
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta financí a účetnictví, 1997. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.

KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

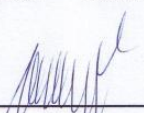
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

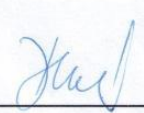
Vedoucí diplomové práce: **RNDr. Igor Nytra**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Bc. Veronika Šindarová

# OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2 CHARAKTERISTIKA A POPIS SPOLEČNOSTI MONTGAS, A. S.....</b>	<b>8</b>
2.1 PROFIL SPOLEČNOSTI MONTGAS, A. S.....	8
2.2 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI .....	8
2.3 SOUČASNÁ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	9
2.4 PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	10
2.5 JAKOST A KVALITA, CERTIFIKACE.....	10
2.6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	11
<b>3 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>13</b>
3.1 DIAGNOSTIKA V ŘÍZENÍ PODNIKU.....	13
3.1.1 Terminologie.....	13
3.1.2 Historie diagnostiky.....	13
3.1.3 Diagnostické myšlení manažera.....	15
3.1.4 Druhy podnikové diagnostiky.....	15
3.1.5 Přístupy k tvorbě diagnostické koncepce.....	16
3.2 PODNIK JAKO OBJEKT DIAGNOSTIKY.....	16
3.2.1 Podnik.....	16
3.2.2 Členění a typologie podniků.....	17
3.2.3 Diagnostika malých a středních firem.....	20
3.3 DIAGNOSTIKA PODNIKU JAKO CELKU.....	21
3.3.1 Podnik jako systém.....	21
3.3.1.1 Podnikatelské prostředí.....	22
3.3.2 Hodnota podniku .....	23
3.3.3 Silné a slabé stránky podniku.....	24
3.3.3.1 Podniková kultura.....	25
3.3.3.2 Podnikové klima.....	26
3.3.4 Problémy a krizové jevy v podniku.....	26
3.3.5 Nevyužité příležitosti a potenciály podniku.....	27
3.4 METODY A TECHNIKY DIAGNOSTIKY PODNIKU VYUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	28
3.4.1 Pasportizace.....	28

3.4.2 SWOT analýza.....	29
3.4.3 Analýza konkurenceschopnosti.....	31
3.4.4 Bankrotní a bonitní modely.....	33
<b>4 DIAGNÓZA PODNIKU.....</b>	<b>36</b>
4.1 PASPORTIZACE.....	36
4.2 SWOT ANALÝZA.....	41
4.3 VÝVOJ ZÁKLADNÍCH ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ.....	42
4.4 BANKROTNÍ A BONITNÍ MODEL Y.....	44
4.5 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	47
4.6. ZHODNOCENÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ.....	52
<b>5 ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ.....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1. Úvod

Diagnostiku podniku můžeme definovat jako speciální část nauky o hospodaření podniku, která se zabývá hodnocením úrovně fungování podniku, jeho bonitou, zjišťováním jeho silných a slabých stránek, identifikací problémů a krizových jevů, nevyužitých příležitostí a potenciálů a přístupy, metodami a technikami, jimiž je možné všechny výše uvedené úkoly plnit.<sup>1</sup>

Rozeznáváme tři druhy podnikové diagnostiky: diagnostiku podniku jako celku, diagnostiku jednotlivých podnikových funkcí a diagnostiku podnikových výrobních faktorů.

V diplomové práci se zaměřím na diagnostiku podniku jako celku. Hlavním cílem mé práce bude pomocí vybraných metod diagnostiky zhodnotit podnikatelské prostředí společnosti MONTGAS, a. s., jeho silné a slabé stránky, finanční pozici a zdraví na trhu a odhadnout jeho potenciál. Na základě těchto údajů pak posoudit celkovou situaci společnosti a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu. Identifikací problémů jsem se vzhledem k informacím, které jsem měla k dispozici, nezabývala.

MONTGAS, a. s. patří v současnosti mezi významné výrobce regulačních stanic plynu v České republice a je smluvním partnerem RWE pro výkon činností v plynárenství. Předmět činnosti této společnosti spočívá ve výstavbě plynovodů, v rekonstrukcích a opravách stávajících plynovodních rozvodů v obcích a průmyslových areálech. Zároveň se zabývá servisní činností.

Zdroje pro zpracování diplomové práce byly čerpány z účetních výkazů a výročních zpráv za roky 2006 – 2008. Aktuální informace za rok 2009 nebyly v době zpracování této práce k dispozici. Současně jsem pro vypracování využila i informace získané při rozhovorech s odpovědnými pracovníky.

Diplomová práce je rozdělena včetně úvodu a závěru do tří kapitol. V první kapitole je představena akciová společnost MONTGAS. Druhá kapitola poskytuje obecné informace o diagnostice podniku a o historii diagnostiky. Poté se zabývá objektem diagnostiky – podnikem a zvláštnostmi diagnostiky malých a středních firem. Speciální část je věnována globální diagnostice podniku s detailnějším popsáním pěti různých pohledů. Konec druhé kapitoly popisuje metody a techniky, které budou v diplomové práci použity. Konkrétně se jedná o pasportizaci podnikatelského prostředí, SWOT analýzu, analýzu

---

<sup>1</sup> KAŠÍK, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 1996. s. 21

konkurenceschopnosti a bankrotní a bonitní modely. Současně jsem v této části graficky zobrazila vývoj základních absolutních ukazatelů.

V závěru diplomové práce jsou provedena shrnutí a doporučení, která by měla vést ke zlepšení a zefektivnění situace v podniku. Je zde také vyjádřen názor, že provést diagnostiku u středně velkého podniku, kam můžeme zařadit i analyzovanou společnost MONTGAS, je záležitostí poměrně složitou vyžadující úsilí týmů různých specialistů. Úspěšnost, výkonnost i náklady týmové práce jsou zároveň závislé na metodách, technikách a přístupech, které tyto týmy využívají.

## 2. Charakteristika a popis společnosti MONTGAS, a. s.

### 2.1 Profil společnosti MONTGAS, a. s.

<b>Obchodní jméno:</b>	MONTGAS, a. s.
<b>Sídlo:</b>	Hodonín
<b>Adresa:</b>	U Kyjovky 3953/3, 695 01 Hodonín
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>IČO:</b>	25 34 77 81
<b>Rozhodující předmět činnosti:</b>	1. výroba, opravy a revize vyhrazených plynových zařízení. 2. výroba regulačních stanic plynu
<b>Datum založení akciové společnosti:</b>	1.7.1997
<b>Datum vzniku akciové společnosti:</b>	1.9.1997

### 2.2 Založení společnosti

Společnost MONTGAS, spol. s r.o. byla založena v roce 1991. Hlavní náplní její činnosti bylo budování, opravy a rekonstrukce plynovodů v obcích, městech i průmyslových organizacích a výroba včetně rekonstrukcí regulačních stanic plynu. Souběžně byla v roce 1992 založena stejnými společníky společnost Gasservis, s.r.o., která se zabývala prováděním instalací plynu v rodinných domcích, plynofikací průmyslových kotlen a opravami vodo-topo-plyn.

V roce 1993 v rámci společnosti MONTGAS, spol. s r.o. došlo k zahájení výroby regulačních stanic plynu v počátku pouze pro vlastní výstavby plynofikací. K datu 1.8.1994 se vyčlenila výroba regulačních stanic plynu a vznikla samostatná společnost A-MontGas, spol. s r.o., která se zaměřovala na výrobu regulačních stanic plynu a provádění oprav a rekonstrukcí těchto stanic. Společnost vyráběla ročně cca 100 – 140 regulačních stanic plynu.

V roce 1997 bylo rozhodnuto o transformaci společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost v souladu s novelou Obchodního zákoníku. Nově vzniklá akciová společnost se stala universálním právním nástupcem zaniklé společnosti a přebrala její veškeré pohledávky a závazky. Cílem této transformace bylo vybudovat kapitálově silnou společnost, která by byla konkurence schopná na domácích, případně zahraničních trzích a



poskytovala odpovídající záruky svým vlastním kapitálem. Dne 20.10.1997 byla uzavřena mezi MONTGAS, a. s. a A-MontGas, spol. s r.o. dohoda o převodu výrobního programu výroby a údržby regulačních stanic plynu pod akciovou společnost k datu 1.11.1997. Následně ke dni 1.12.1997 byla uzavřena smlouva o prodeji části podniku A-MontGas podniku MONTGAS, a. s.. Na základě těchto ujednání byla společnost A-MontGas dočasně utlumena a výrobní kapacity včetně pohledávek a závazků převedeny pod MONTGAS, a. s..

V roce 2007 došlo na Slovensku ke vzniku dceřiné společnosti MONTGAS Slovakia s.r.o..

## **2.3 Současná situace společnosti**

Společnost MONTGAS, a. s. je v současné době stabilní společností. Disponuje vlastním areálem s výrobními, skladovacími prostory, opravárenskými autodílnami a administrativní budovou. Rovněž operuje s dopravními prostředky pro vlastní montážní práce. Pro montážní činnost jsou jednotlivé skupiny vybaveny moderními svářečskými přístroji pro svařování oceli i nových technologií – např. LPE, které tato firma začala využívat jako jedna z prvních. Současně výroba regulačních stanic plynu je na vysoké technické úrovni z hlediska opláštění (vlastní návrh a realizace betonových skořepin) i z hlediska vlastních technologií (využívání zahraničních komponentů měřicí a regulační techniky).

Kvalita výrobků a služeb se neustále zvyšuje zejména díky novým technologiím – tryskání a nástřik hmoty PROTEGOL, kterou firma vlastní a provozuje od května 2000. Pro tuto technologii byla provedena rekonstrukce části budovy skladů a dokoupeny další komponenty tak, aby zařízení bylo využíváno jako mobilní.

Po provedené privatizaci odvětví plynárenství byla snaha o realizaci tzv. obslužných činností, které jsou z regionálních plynárenských podniků převáděny do soukromých společností. V roce 2003 společnost vyhrála výběrové řízení na provádění odečtu plynoměrů kategorie maloodběr a domácnosti. V roce 2004 došlo k uzavření smlouvy na provádění výměn plynoměrů s Jihomoravskou plynárenskou. V současnosti je snaha o provádění odečtu plynoměrů u velkoodběratelů a o výměnu plynoměrů nad G6.

Vize společnosti vychází z uplatňování nejnovějších poznatků a trendů v plynárenství s ohledem na stávající možnosti společnosti z hlediska vybavenosti, odbytových možností.

MONTGAS, a. s. je zakládajícím členem Asociace stavitelů plynovodů a produktovodů (ASPP), členem Českého plynárenského svazu (ČPS) a Českomoravského

sdružení pro zemní plyn (ČMSZP). Je rovněž smluvním partnerem RWE pro výkon činností v plynárenství.

## **2.4 Předmět činnosti**

- výstavba a rekonstrukce plynovodů
- výroba, rekonstrukce, servis regulačních stanic plynu
- plynovodní přípojky
- výstavba vodovodů a kanalizací
- výstavba kotelen
- dodávky výměníkůvých stanic
- technologické rozvody v průmyslu
- domovní instalace vodo-topo-plyn
- povrchová úprava armatur Protegol
- odečty stavu a výměny plynoměrů

## **2.5 Jakost a kvalita, certifikace**

Jedním z cílů společnosti je předpoklad jakosti a kvality výroby. Z tohoto důvodu bylo v roce 1998 rozhodnuto o vybudování systému jakosti podle norem ISO. První certifikát byl vydán 25.6.1998, v roce 2002 byla na základě rozhodnutí představenstva provedena certifikace dle nové normy ISO 9001:2000. V březnu 2005 došlo k přecertifikaci a dozorovému auditu, který vedl k prokázání splnění požadavků normy a k vydání nového certifikátu platného do 13.6.2008.

V roce 2007 proběhl audit systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a dozorový audit zajištění jakosti ve svařování dle ČSN EN ISO 3834-2:2006 provedený notifikovanou osobou TUV CZ Brno a dozorový audit dle ČSN EN ISO 14001:2005 provedený Qualiform Brno.

Z důvodu snížení časové náročnosti a vynakládaných finančních prostředků na provádění jednotlivých auditů přistoupilo vedení společnosti k závěrečnému kroku certifikace integrovaného systému jakosti environmentu a kvality ve svařování (IMS). Certifikaci

provedla autorizovaná osoba Qualiform Brno a společnosti byl udělen certifikát platný do března 2011. Politika jakosti IMS pro rok 2010<sup>2</sup> je uvedena v Příloze 1. [1]

V lednu 2008 na základě certifikačního auditu získala společnost certifikát pro práce na ocelových a PE plynovodech bez omezení tlaku a dimenze a pro výrobu, opravy a údržbu regulačních stanic plynu a zařízení protikorozi ochrany. Tento certifikát má platnost do roku 2014.

Dceřiná společnost MONTGAS Slovakia s.r.o. byla pro rok 2008 zapsána v seznamu dodavatelů společnosti Nafta, a. s., Gbely a zúčastnila se třech výběrových řízení na dodavatele díla. Současně byla obnovena neplatná osvědčení firemních pracovníků pro výkon činností a provádění prací na plynárenských zařízeních v působnosti institutu technické inspekce SK.

Pro výrobu a montáž tlakových potrubních systémů proběhla na konci roku 2008 příprava pro získání certifikátu dle směrnice Evropského parlamentu 97/23/ES v rozsahu modelu A1 – Potrubí I. a II. kategorie. Zároveň v roce 2008 došlo k dokončení práce na typových projektech VTL a STL regulačních stanic plynu pro RWE ČR. Tyto typové projekty jsou výchozím podkladem pro zpracování dokumentace staveb RWE.

## **2.6 Organizační struktura, vývoj zaměstnanců**

Organizační struktura společnosti je znázorněna ve schématu uvedeném v Příloze 2. [2] Orgány společnosti jsou tvořeny dozorčí radou, představenstvem a valnou hromadou. V čele společnosti stojí generální ředitel. Útvary, se kterými se můžeme v organizační struktuře firmy setkat jsou:

*Právní oddělení* – zabývá se činnostmi jako je právní zastupování, právní rozborů a konzultace, vedení právní agendy.

*Bezpečnost práce* – do její činnosti spadá kontrola vybavení pracovišť, předepsaná evidence, školení pracovníků, rozborů a hlášení.

*Sekretariát* – řeší korespondenci, zápisy z porad, administrativní práce spojené s reklamací, svařováním, normami, předpisy, ISO, EMS, kontrolu činnosti úklidové firmy.

---

<sup>2</sup> MONTGAS. Politika jakosti IMS pro rok 2008 [online]. [cit. 10.2.2010]. Dostupné na: <http://www.montgas.cz/politika-jakosti/>.

*Útvar řízení a jakosti norem* – do jeho působnosti patří řízení jakosti, normy a tzv. evropský svářečí inženýr EWE (svářečí dozor, kontrola svářečských prací, sledování platnosti oprávnění, zpracování WPS, WPAR).

*Certifikace GAS* – kontroluje projekt, dokumentaci, pracovní postupy činnosti při provádění stavebních a montážních prací.

Dále se v organizační struktuře objevuje výrobní a technický úsek a ekonomický úsek. Tyto úseky jsou pak členěny na střediska.

**Tab. 2.1 Vývoj zaměstnanců společnosti, osobní náklady (v tis. Kč)**

Rok	2006	2007	2008
Průměrný počet zaměstnanců	<b>88</b>	<b>83</b>	<b>88</b>
<i>z toho řídících pracovníků</i>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Výše osobních nákladů na Zaměstnance	<b>34.720</b>	<b>34.720</b>	<b>35.080</b>
<i>z toho na řídící pracovníky</i>	<b>4.400</b>	<b>6.016</b>	<b>4.170</b>

*Zdroj: Výroční zpráva společnosti MONTGAS, a. s.*

Ve výše uvedené tabulce můžeme sledovat vývoj zaměstnanců společnosti a jejich osobní náklady. Z tabulky je zřejmé, že v roce 2007 došlo k poklesu počtu zaměstnanců, a to konkrétně o 5 pracovníků, v roce 2008 k navrácení na původní úroveň tj. na 88 pracovníků. Současně se v roce 2007 snížil počet řídících pracovníků, a to na úroveň třech pracovníků. Tento počet pak zůstal i v roce 2008 stejný. Z tabulky dále vyplývá, že v roce 2007 se zvýšily osobní náklady na řídící pracovníky, které pak v roce 2008 výrazně poklesly, dokonce pod úroveň roku 2006. Důvodem může být počínající ekonomická krize, kdy se firmy snaží výrazně omezit své náklady.

Z průměrného počtu zaměstnanců tvořili největší skupinu výrobní dělníci (62,5%), následovali TH pracovníci (30,2%), režijní dělníci (4,1%) a vedení společnosti (3,1%).

### **3. Teoreticko-metodologická východiska**

#### **3.1 Diagnostika v řízení podniku**

##### **3.1.1 Terminologie**

Slovo diagnostika se do oblasti managementu dostalo z medicíny. Všeobecně lze diagnostiku definovat jako nauku o rozpoznání a vyhodnocování jevů, charakterizujících úroveň podnikového zdraví. Dále můžeme diagnostikou rozumět výzkum, formulaci a ověřování přístupů, metod a technik k rozpoznání a vyhodnocení silných a slabých stránek podniku. Diagnostika se také zabývá pojmenováním, charakteristikou a tříděním podnikových nemocí. V posledních letech je trendem rozvíjení diagnostiky do dalších oblastí jako jsou technická diagnostika, ekologická diagnostika, setkáváme se s diagnostikou v psychologii a sociologii. Naopak do diagnostiky nelze zahrnout analýzu, audit, controlling.

Podstatné jméno diagnostikování je odvozeno od slova diagnostikovat, což znamená stanovit, určit co, rozpoznat. Samotný pojem diagnóza má řecký původ a skládá se z kořene slova gnósis = poznání a předpony dia = skrz, napříč. Ve slovnících je tento pojem vymezen jako rozpoznání, stanovení, určení. Diagnóza je vstupem do rozhodování. Je výsledkem konkrétního diagnostického procesu a diagnostického rozhodnutí. Dobrá diagnóza, která umí včas zpozorovat negativní jevy a tendence v podniku, latentní i vznikající akutní krize a nevyužitá příležitost, je významným podkladem úspěšného rozhodování manažerů a vlastníků.

##### **3.1.2 Historie diagnostiky**

První pokusy o zavádění diagnostiky do oblasti řízení sahají na počátek dvacátého století. Za průkopníka bývá považován William Kent. Ten ve svém díle „Proč pracuje továrna se ztrátou?“ uvedl myšlenku, že základem vědeckého řízení podniků je podrobné zkoumání věcných problémů spojených s výrobkem, pracovními postupy, strojním zařízením, materiálem, mzdovými relacemi, mimonákladovými přírážkami a situací na trhu. Definoval sedm „mikrobů“, které napadají podnikový organismus. Mezi tyto mikroby patří: přeceňování, přehnaná ctižádost, těžkopádnost, lehkomyšlnost, nedostatek vytrvalosti, tvrdohlavost, protekcionářství. Dále také zkoumal vedoucí pracovníky z psychologického hlediska a organizační strukturu podniku.

Ve stejném čase se americký psycholog a průmyslový sociolog Elton Mayo snažil o vytvoření jednotné metody diagnózy a o stanovení metody léčení zjištěných nedostatků v podniku.

Ve druhé polovině 20. století, konkrétně v roce 1966, francouzský specialista Jardillier ve svém článku „Diagnostika lidských problémů v podniku“ prezentoval svůj názor, že diagnostika je nejtěžší poradenskou činností, která vyžaduje výjimečné talenty. Tvrdil:

- diagnostika nesmí být předem omezována časově, ani věcně,
- musí vycházet především z dokumentů doplňovaných otázkami,
- z důvodu, že informace dávají jen první částečnou a neúplnou představu, musí se doplnit řízeným rozhovorem,
- dalším krokem v postupu práce diagnostika je předání a kontrola informací, doporučuje se mezipodnikové srovnání (zejména kvůli tomu, že je velmi obtížné určit, které informace indikují průměrnou, normální situaci a které ukazují na skutečnou anomálii),
- diagnostika se musí provádět tak, že se nejdříve v podniku hledají klasické chyby,
- všechny předcházející kroky musí směřovat k doporučení.

V roce 1976 Vilém Šáda vymezil diagnostiku: „jako zvláštní typ podnikového souboru, který zkoumá a hodnotí vykazované podnikové ukazatele jako symptomy budoucího vývoje podniku a interpretací těchto symptomů usiluje o včasné odhalení poruch a deformací vztahů mezi podnikovými jevy, které by mohly v budoucnu ohrozit úspěšný vývoj podniku i dosažení jeho cílů.

Maďarský ekonom János Kornai se pokusil určit nemoci ekonomického systému v podmínkách socialistické ekonomiky, a to v knize „Protiklady a dilemata“. Vycházel z analogie mezi lékařstvím a ekonomikou a hovořil o tzv. ekonomické patologii. Ve středně a vysoce rozvinutých ekonomikách našel sedm základních skupin onemocnění: inflace, nezaměstnanost, deficit zboží, vnější zadluženost, narušení ekonomického růstu, nespravedlivé rozdělování, byrokratizace.

### *Současnost*

Josef Kašík začal prosazovat termín „podniková diagnostika“. Jeho cílem bylo vyzdvihnout potřebu aktivního přístupu podniku samotného, jeho iniciativu pro zahájení a

provádění diagnóz. Dle jeho názoru, diagnostika podniku odpovídá spíše situaci, kdy diagnostikování provádí nějaký vnější subjekt.

Milan Michalko používá název „manažerská diagnostika“. Je to proto, že diagnostika se často používá s přídavným jménem, které vystihuje kvalifikaci odborníka, který diagnostiku provádí př. psychologická diagnostika. Podle jeho názoru je jednou z podmínek úspěšné diagnostiky, aby ji prováděl vzdělaný, kvalifikovaný manažer v pravém smyslu tohoto slova. Jenom on může celkově zvážit všechny okolnosti pro stanovení správné diagnózy a převzít za to zodpovědnost.

Zdeněk Mikoláš se zaměřil zejména na aplikaci diagnostiky do podmínek malých a středních podniků.

### **3.1.3 Diagnostické myšlení manažera**

Jde o základní nástroj využívaný k účinné řídicí práci, jehož cílem je trvalé naplňování podnikových cílů. Jeho podstata spočívá v pěti dvojicích dobře zapamatovatelných otázek, které se opakují a vytvářejí tzv. kruh manažerského myšlení. Mezi těchto pět otázek patří:

- Myslím a jednám systémově?
- Zním a řídím příslušnou hodnotu?
- Zním a vyhodnocuji silné a slabé stránky?
- Řeším problémy včas a zvládám eventuální krizi?
- Hledám nové potenciály a příležitosti a využívám je?

### **3.1.4 Druhy podnikové diagnostiky**

#### **Diagnostika podniku jako celku = globální**

Předmětem jejího zkoumání je rozpoznávání a vyhodnocování:

- úrovně fungování podniku jako systému,
- celkové hodnoty (bonity) podniku,
- silných a slabých stránek podniku,
- problémů a krizových jevů v podniku, včetně jeho případného zániku,
- nevyužitých příležitostí a potenciálů podniku.

## **Diagnostika jednotlivých podnikových funkcí**

Jedná se o strukturování podnikových funkcí, je třeba zvážit známá teoretická východiska i stav konkrétního objektu diagnostikování. Současně je možno uplatnit všech pět „zorných úhlů pohledu“ z globální diagnostiky, zpravidla se vynechává finanční část hodnoty.

## **Diagnostika podnikových výrobních faktorů**

Pro diagnostiku dispozitivních (řízení podniku a jeho složky), elementárních (majetek, materiál) a dodatečných faktorů (vychází z vazeb podniku na okolí) se uplatňují poslední tři oblasti z globální diagnostiky tj. silné a slabé stránky, problémy a krizové jevy, nevyužité potenciály a příležitosti.

### **3.1.5 Přístupy k tvorbě diagnostické koncepce**

Rozlišujeme čtyři přístupy:

- přístup filozofický,
- přístup pragmatický,
- přístup kybernetický,
- přístup analogie.

## **3.2 Podnik jako objekt diagnostiky**

### **3.2.1 Podnik**

Pojem podnik lze chápat ve velice širokém významu tohoto slova tzn. od těžebního a výrobního podniku přes obchodní podnik až po neziskovou a společensky prospěšnou organizaci.

Do podnikatelské diagnostiky zahrnuje všechny podniky bez ohledu na jejich velikost. Stanovení toho, jaký podnik je předmětem našeho zájmu a jeho správné typologické zařazení a strukturování pro účely diagnostiky je klíčovou činností podnikatelské diagnostiky.

„Podnik je rovněž vymezen v platné legislativně, a to konkrétně v občanském a obchodním zákoníku. Podnikání je zde definováno jako „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ Podnikem se pak rozumí „soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.“ K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají k tomuto účelu sloužit. Podnikem se tedy rozumí určitý celek podnikatelské činnosti, provozované v rámci jednoho



podnikatelského subjektu. Tvoří ho nejen věcné prostředky, ale i osobní složka podnikatelské činnosti a právo s daným podnikáním spjaté.“<sup>3</sup>

Pro podniky výdělečné, veřejně prospěšné či nezbytné z hlediska zdravého fungování dané společnosti je charakteristické odvození jejich existence od určitého účelu. Současně tyto podniky plní určité cíle a vykonávají určité činnosti. Potřebují určité vstupy hmotného a nehmotného charakteru ke správnému fungování a mají určité výstupy do svého okolí. To sebou nese určité náklady a zároveň je nutné organizování a řízení této činnosti.

Je tedy třeba projektovat, zdokonalovat a racionalizovat fungování těchto institucí, ale také včas odhalit nezdravé jevy, které mohou vést až ke krizím a ztrátě funkčnosti.

### 3.2.2 Členění a typologie podniků

a) *podle národohospodářského hlediska* – nejčastěji se používá členění na:

- **primární sektor** – zahrnuje podniky, které získávají statky přímo z přírody, působící v zemědělství, těžebním průmyslu, lesnictví apod.,
- **sekundární sektor** – podniky, které zpracovávají statky získané v primárním sektoru, spadají sem všechna odvětví zpracovatelského průmyslu,
- **terciární sektor** – podniky sféry služeb – banky, doprava, obchody,
- někdy je zahrnut i **kvartérní sektor**, kam patří především výzkum a vývoj.

b) *podle odvětví OKEČ* – zde jsou přehledně vyjmenovány a podle příbuznosti uspořádány základní ekonomické činnosti. Mezi kategorie OKEČ můžeme zahrnout:

- zemědělství a myslivost, lesní hospodářství,
- rybolov, chov ryb,
- těžba nerostných surovin,
- zpracovatelský průmysl,
- výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody,
- stavebnictví,
- obchod, opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní spotřebu a převážně pro domácnost,
- ubytování a stravování,
- doprava, skladování a spoje,
- finanční zprostředkování,

---

<sup>3</sup> KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. s. 45.

- činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu, podnikatelské činnosti,
- veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení,
- vzdělávání,
- zdravotnictví a sociální péče, veterinární činnosti,
- ostatní veřejné, sociální a osobní služby,
- činnosti domácností,
- exteritoriální organizace a instituce.<sup>4</sup>

c) *podle typu výroby*

**první pojetí:**

- *Diskrétní výroba:* výrobu lze v jakémkoliv okamžiku přerušit, součástky výrobku lze nakoupit nebo vyrobit z vlastních zdrojů.
- *Spojité (kontinuální) výroba:* výrobní postupy jsou vzájemně propojeny, jednotlivé články výrobního procesu tvoří propojený celek.

**druhé pojetí:**

- *Kusová výroba:* podniky vyrábí velkého množství druhů v malém množství s opakovatelností žádnou nebo malou v časových nepravidelných odstupech. Používají se univerzální stroje. Jsou zde vysoké nároky na přípravu výroby a současně požadavek vysoká kvalifikace pracovníků. Objevují se nejvyšší náklady na výrobu.
- *Sériová výroba:* vyrábí se méně druhů, ale ve větším počtu. Pro tuto výrobu jsou charakteristické jednorázové náklady na přípravu výroby a víceúčelové specializované stroje.
- *Hromadná výroba:* počet druhů, které podnik vyrábí, je malý, avšak ve velkém množství. Pro výrobu jsou vhodné výrobní linky, jednoúčelové výkonné stroje. Nejsou zde takové požadavky na kvalifikaci pracovníků. Pro tuto výrobu je typická nejvyšší produktivita práce, nejnižší výrobní náklady, krátký výrobní cyklus, vysoké využití výrobního zařízení a nejvyšší rychlost obratu oběžného majetku.

---

<sup>4</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Odvětvová klasifikace ekonomických činností OKEČ [online]. [cit. 17.3.2010]. Dostupné na:  
<[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova\\_klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_%28okec%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28okec%29)>.

d) *podle velikosti podniku*

**rozdělení podniků dle ČR:** nejčastěji uváděným kritériem pro rozčlenění podniků je počet zaměstnanců. Podniky tak můžeme rozdělit do tří následujících skupin:

- *Malé podniky* – ty, které mají méně než 25 zaměstnanců.
- *Střední podniky* – počet zaměstnanců se pohybuje mezi 25 až 499.
- *Velké podniky* – podniky s 500 a více zaměstnanci.

**rozdělení podniku dle EU:** provádí se dle Přílohy I Nařízení č. 800/2008 podle parametrů počet zaměstnanců, roční obrát, bilanční suma roční rozvahy. Jedná se o toto rozdělení:

- *Mikropodniky* - podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.
- *Malé podniky* – podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jeho roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- *Střední podniky* - podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- *Velké podniky* – podniky, které nejsou dle výše uvedených parametrů mikropodnikem, malým podnikem nebo středním podnikem.<sup>5</sup>

e) *podle právní formy podnikání*

1. **Fyzické osoby** – soukromí podnikatelé, živnostníci podnikající podle zákona č. 455/91 Sb., samostatně hospodařící rolníci podnikající dle zákona č. 210/91 Sb., fyzické osoby provozující podnikatelskou činnost podle zvláštních předpisů
2. **Obchodní společnosti** – osobní obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost) a kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost).
3. **Družstva**
4. **Státní podniky**

---

<sup>5</sup> FONDY EVROPSKÉ UNIE. Pomůcka pro určení velikosti podniku [online]. [cit. 17.3.2010]. Dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>>.

### 3.2.3 Diagnostika malých a středních firem

Kvalitativní vymezení malé a střední firmy lze provádět podle těchto kritérií:

- role vlastníka ve firmě (zatímco malé firmy jsou charakteristické tím, že vlastník zde sehrává trojroli v podobě uplatňování vlastnických práv, u středních firem se role začínají vydělovat),
- substituce produktivních faktorů ve firmě ( u malých firem hraje hlavní roli pracovně-sociální substituce, pro střední firmy je typické kritérium efektivnosti technologicko-kapitálové substituce),
- finanční optimalizace (u malé firmy se věnuje pozornost peněžním tokům, zatímco střední firmy se soustředí na posouzení vhodnosti kapitálové struktury ve smyslu struktury aktiv).

Na pozici malých a středních firem ve společnosti můžeme nahlížet ze dvou pohledů. První se týká pozice malých a středních firem z pohledu potřeb společnosti, kde tyto firmy mají nenahraditelnou pozici. Druhý se dotýká pozice těchto firem z pohledu jejich vlastních potřeb. Jak už bylo řečeno malé a střední firmy plní ve společnosti nenahraditelné funkce. Vedle ekonomické funkce jako je hospodaření dané firmy, reakce na místní potřeby spotřebitelů, jsou to funkce sociální (vytváření pracovních míst v obcích), obslužné (pomáhají přiblížit příslušné výrobky a služby do blízkosti komerčního užití), funkce kulturně a regionálně tvorná (vytváření všeobecné a ekonomické kultury). Současně tyto firmy mají své místo v procesu uspokojování individuálních potřeb.

Objektem diagnostiky malého a středního podnikání je podnikatel, podnik, podnikatelské prostředí firem, vztahy mezi podnikateli, podniky a podnikatelským prostředím a rozhraní mezi malým a středním podnikáním a „ostatním světem“. „Předmětem diagnostikování malých a středních firem je zkoumání potenciálů změny podnikatelů, podniků, podnikatelského prostředí a podnikání s cílem posilovat tento společenský segment na úroveň stabilní střední občanské vrstvy. Diagnózy v oblasti malého a středního podnikání musí komplexně zobrazovat zdraví tohoto sektoru v jeho široké existenční mnohotvárnosti.“<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. s. 63 – 64.

### 3.3 Diagnostika podniku jako celku

Chápe podnik jako ucelený systém. Systém je tvořen prvky (vlastník, manažeři, zaměstnanci aj.), které spolu souvisí a tvoří smysluplný komplex = podnik.

*Globální diagnostika se v současné době zabývá 5 různými pohledy:*

1. **Podnik jako systém** – členění podniku, diagnostika okolí a podnikatelského prostředí, podnikatelské modelování, systémové myšlení.
2. **Hodnota podniku** – finanční analýza, metody určování podniku.
3. **Silné a slabé stránky podniku** – normalita, podniková kultura, podnikové klima.
4. **Problémy a krizové jevy v podniku** – podnikatelské riziko, problémová analýza, krizový management, sanace, ukončení činnosti.
5. **Nevyužité příležitosti a potenciály podniku** – potenciál růstu podniku.

#### 3.3.1 Podnik jako systém

Pro účinné diagnostikování podniku má značný význam systémové myšlení. Je charakteristické tím, že nevychází z jedinečnosti situace, ale snaží se nalézt takové základní vlastnosti, které jsou většině situací společné.

Podnik jako systém lze definovat pomocí těchto charakteristik:

- má cílové chování nebo společenskou funkci,
- má kriteriální funkci, podle níž hodnotí své chování,
- skládá se ze subsystémů, které je možné chápat jako samostatné systémy, které jsou spojeny vazbami,
- má silné vazby na své okolí,
- disponuje materiálními a lidskými zdroji,
- je řízení,
- stabilita systému je zajištěna v určitém časovém úseku.<sup>7</sup>

Podnik jako systém je pak heterogenním, otevřeným, kybernetickým systémem s pravděpodobnostním chováním.

Dále se v systému setkáváme s pojmem model. Model má za funkci tu, že slouží k objasnění, pochopení a zdokonalení systému. Ve vztahu ke zkoumanému systému může být buď substitutem nebo může mít zjednodušenou podobu.

---

<sup>7</sup> KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. s. 76 – 77.

*Pro potřeby diagnostiky je třeba podnik strukturovat. Rozeznáváme tři druhy přístupů:*

- **funkční členění podniku:** závislost podniku na vnitřních schopnostech, na úrovni vlastních potenciálů, jimiž podnik disponuje, klademe si otázky v oblasti druhu a způsobu fungování podniku (Model tří oblastí, Model dvou oblastí, Model pěti oblastí),
- **členění podniku z hlediska materiální transformace:** podnik je materiálně transformačním systémem, který si se svým prostředím vyměňuje materii, energii a informace.
- **Účelovostní pojetí podniku:** vyvstává zde otázka „za jakým účelem se co děje“?, podnik vnímáme jako systém včleněný do společnosti, který slouží lidským účelům jako součást lidské kultury.

Při celkové diagnóze se využívá všech třech výše uvedených přístupů.

### **3.3.1.1 Podnikatelské prostředí**

**Podnikatelské prostředí = prostor, v němž podnikání probíhá.**

Rozlišujeme vnitřní a vnější podnikatelské prostředí, a to podle toho, zda se dané faktory vyskytují uvnitř nebo vně podnikatelského subjektu.

Vnější podnikatelské prostředí se pak člení na makropodnikatelské prostředí, které je utvářeno působením makrofaktorů (růst nebo pokles výkonu ekonomiky, růst nebo pokles inflace, růst nebo pokles zaměstnanosti, udržení nebo narušení vyrovnanosti státního rozpočtu, upevňování nebo narušení politické stability) a mezzopodnikatelské prostředí, které je spojeno s působením lokálních faktorů (přírodně ekologické faktory, technická a dopravní infrastruktura, všeobecná ekonomická kultura, ekonomická a podnikatelská infrastruktura, pilotní podnikatelské subjekty).

Na mikropodnikatelské prostředí působí mikrofaktory jako je umění vlastnit, vést lidi, uspokojit potřeby, komunikovat s podnikatelským makro a mezzoprostředím, umění formulovat podnikatelskou filozofii, zajistit identitu a integritu firmy.

Velmi důležité je si při diagnostikování podnikatelského prostředí podniku uvědomit, že malý a střední podnik lze považovat za srostlý s prostorem, který v něm žije. Naopak velký podnik pro svoji identitu a integritu hledá vhodný prostor.

*Metody využívané k diagnostikování podnikatelského prostředí*

**Pasporty** – tabulkové formy zpracování informací o určité zájmové zóně, lokalitě, obci, regionu apod.

**Diagnostická mise** – v podstatě se jedná o rychlý externí a interní diagnostický test, zkvalitňuje a zrychluje diagnostickou analýzu.

**Monitoring** – permanentní činnost specializovaných firem zaměřených na speciální sledování podnikatelského prostředí.

**Studie podnikatelského prostředí** – obsahuje popis historických a věcných charakteristik vymezeného územního celku, poté následuje diagnóza potenciálu podnikatelského prostředí. Součástí studie jsou i přehledy hypotéz vývoje faktorů podnikatelského prostředí. Konečnou fází je projekt harmonizace firmy s podnikatelským prostředím.

### 3.3.2 Hodnota podniku

**Hodnota podniku** = ekonomický pojem definující peněžní vztah mezi zbožím a službami, které lze koupit na jedné straně – a těmi, kdo je kupují a prodávají na straně druhé. Jedná se pouze o odhad.

Podle Maříka je „*tržní hodnota odhadnutá částka, za kterou by se aktivum směňovalo k datu oceňování mezi koupěchtivým kupujícím a prodejchtivým prodávajícím při transakci mezi samotnými a nezávislými partnery po náležitém marketingu, přičemž každá strana by jednala se znalostí věci, rozumně a bez nátlaku*“.

**Oceňováním podniku** se rozumí soubor činností, jejichž výsledkem je hodnota podniku. Důvodem pro oceňování podniku může být např. prodej a koupě podniku, ukončení účasti společníka ve společnosti, pronájem podniku jako celku nebo jeho části, sloučení, splynutí nebo rozdělení společnosti a další.

Nefinanční část hodnoty podniku je tvořena hodnotou podnikového okolí (hodnota trhu, hodnota odvětví, hodnota regionu) a vnitřní hodnotou podniku (tradice, logo, goodwill a image, duševní vlastnictví, kvalita managementu a organizace, podniková kultura a klima, činitelé životního prostředí).

Pro finanční část hodnoty podniku byly v ekonomické praxi vyvinuty různé metody. Tyto metody lze rozdělit do následujícího přehledu:

*Metody výnosového oceňování* – teoreticky nejsprávnější, patří sem metoda diskontovaných peněžních toků, celková hodnota podniku, metoda kapitalizovaných zisků.

*Metody založené na analýze tržní hodnoty*

*Metody založené na analýze majetku* – hlavním představitelem je metoda substance.

*Metody smíšené* – jsou kompromisem mezi hodnotou výnosovou a substanční, nejběžněji používanou metodou je metoda střední hodnoty.

*Metody oceňování podle vyhlášky ministerstva financí.*

Jako podklad pro finanční ocenění podniku slouží finanční analýza, která hodnotí tzv. „finanční kondici podniku“. Optimální je takový stav v podniku, kdy dochází k zabezpečení efektivního rozvoje z interních finančních zdrojů, a současně se vytváří podmínky k dalšímu rozvoji podniku získáním externích finančních zdrojů. Finanční analýza rovněž snižuje nejistotu externích subjektů ohledně jejich rozhodování o vztazích k podniku. Nutnou podmínkou finančního zdraví je předpoklad dlouhodobé likvidity.

Obsahová náplň finanční analýzy je dána potřebami, které vychází z interních i externích požadavků spjatých hospodářsky, finančně s příslušným podnikem. Zdrojem finanční analýzy jsou účetní výkazy (výsledovka, rozvaha, cash flow) a příloha účetní závěrky.

Finanční analýza je vhodná zejména z těchto důvodů:

- dokáže prověřit minulé data, ze kterých se pak bude ocenění počítat,
- doplňuje vypočítané hodnoty o informace, které se týkají celkové finanční situace podniku,
- je východiskem pro sestavení finančního plánu,
- je možné podle jejich závěrů upravit výslednou hodnotu podniku.

Při stanovení hodnoty podniku je třeba mít na paměti i tzv. synergický efekt. Synergický efekt má však význam pouze tehdy, když sám o sobě vytváří přírůstek hodnoty, který se projevuje v podobě přírůstku výkonů, úspory nákladů, úspory daní atd.

### **3.3.3 Silné a slabé stránky podniky**

Aby diagnostický postup byl úspěšný, je třeba zajistit možnost zjišťování kauzálních souvislostí mezi „chorobou“ a její příčinou a také možnost předvídání jejího vzniku a vývoje. Existence problému v podniku ještě neznamená, že podnik je „nemocný“. Podstatné je, aby nebyly překročeny toleranční meze zvládnutelnosti. Základním kritériem normality je schopnost udržovat labilní rovnováhu mezi podnikem a okolím. Rozlišujeme tři kategorie kritérií normality:



- Z hlediska účelu fungování podniku: subjektivní uspokojení, schopnost adekvátního sebehodnocení, pocit identity, schopnost seberealizace, nezávislost a sebeurčení, integrace, odolnost vůči stresu, snášení úzkosti, přiměřené vnímání reality, schopnost přežít.
- Z hlediska funkční struktury podniku: prostřednictvím těchto kritérií provádíme diagnostiku úrovně organizovanosti podniku s polaritou stavu, identifikujeme slabé a silné stránky plnění jednotlivých funkcí v podniku, jejich potenciál a integrální propojení při plnění cílů a úkolů podniku.
- Kritéria úrovně transformace materiálních, informačních a hodnotových procesů v podniku: používají se ke zjišťování silných a slabých stránek v oblasti techniky a technologie výroby a výkonů ve službách, ke zpracování informací.

Každý, kdo vstupuje do diagnostického procesu podniku si musí správně vybrat metody hodnocení a faktory, které budou zjišťovat silné a slabé stránky.

### 3.3.3.1 Podniková kultura

Podniková kultura je základním stavebním prvkem integrity a identity firmy, současně i mikroprostředí firmy. Je založena na třech attributech formování firemní kultury: dobrovolném sdílení hodnot, představ a přístupu. Může se projevit v různých formách jako je klima, image. Podnikovou kulturu ovlivňují dvě skupiny faktorů. První skupina se týká vnitřních faktorů, které se vytvářejí uvnitř firmy a lze je ovlivnit. Mezi tyto faktory můžeme zahrnout strategii firmy, dominantní technologie, předmět podnikání, právní formu firmy, míru setrvačnosti vžité kultury. Naopak vnější faktory nejdou ovlivnit a jejich existence je nezávislá na firmě. Patří mezi ně například ekologie, legislativa, politické preference, ekonomický systém, tržní pozice. Kultura firmy je determinována těmito prvky:

1. **Hodnoty** – působí ve všech oblastech činnosti jedince v průběhu jeho života. K hodnotám uplatňujeme postoj uznání, respektování a rozvíjení.
2. **Představy** – jsou to myšlenkové vize o vztahu k činnostem jednotlivce a firmy.
3. **Přístupy** – jedná se o zaujetí vůči individuálním nebo firemním záležitostem.

Aby byla vhodně provedena diagnóza kultury, musí být uplatňován profesionální přístup prováděný odborníky, kteří mají dostatečnou praxi a vzdělání v oborech psychologie, sociologie, filozofie atd. Dále je nutné, aby s podnikovou kulturou byli seznámeni všichni zaměstnanci podniku a vnitřně se s ní ztotožnili.

### 3.3.3.2 Podnikové klima

Všeobecně se jako klima podniku definuje komplex vztahů mezi lidmi v podniku a odraz kvality těchto vztahů v jejich vědomí. Vztahy se vytváří na základě vzájemného chování a jednání, zpravidla jsou zakládány smluvně s cílem dosáhnout výhody pro majitele podniku i zaměstnance. Podnikové klima je ovlivněno tím, jakou mocenskou pozici v hierarchii formální a neformální struktury podniku lidé zastávají. Nezbytným předpokladem pro provedení diagnostiky klimatu je zjištění rozdílů ve vnímání klimatu prostorově i funkčně. Mezilidské vztahy, ale i styl a metody řízení a vedení lidí ze strany vedoucích všech stupňů řízení, pracovní motivace, uspořádanost všech procesů v podniku, mají podstatný vliv na klima podniku.

### 3.3.4 Problémy a krizové jevy v podniku

Problém se obecně definuje jako rozpor mezi tím, co je a tím, co by mělo být. Tento rozpor vnímá člověk jako neuspokojenou potřebu, které se kladou do cesty překážky. Problémy v podniku tedy vznikají tehdy, jestliže se začínají projevovat rozpory mezi cíli a úkoly a možnostmi jejich splnění.

Krizí v podniku se rozumí nežádoucí proces, který je časově ohraničen jednotlivými událostmi ohrožující samotnou existenci podniku.

Krize v podniku můžeme rozdělit podle více hledisek:

- a) *z hlediska zdroje* – vnitřní, vnější,
- b) *z hlediska vývoje* – rozlišujeme krizi pozvolnou a náhlou. Pozvolná krize zpravidla zahrnuje tři fáze: potenciální (hromadí se příčiny vzniku krize), latentní (projevují se příznaky krizových jevů) a akutní fáze (silný destruktivní vliv krize). Naopak náhlá krize vzniká v důsledku překvapivých událostí,
- c) *z hlediska rozsahu* – dílčí (krize odbytová, finanční) a globální (týká se celého podniku),
- d) *z hlediska periodicity* – jednorázová, opakující se.

Krizová situace je způsobena různými faktory. Mezi tyto faktory můžeme zařadit např. kolísání nebo stagnaci odbytu výrobků či výkonů na trhu, růst tlaku konkurenčních podniků (vnější faktory), snížení počtu inovací v podniku, zvyšování tolerance dílčích nedostatků (vnitřní faktory).

Opatření, které přijímáme k vyřešení těchto krizových situací jsou preventivní nebo represivní. Mezi **preventivní opatření** patří:

- sestavení krizového plánu,
- průběžné odstraňování možných ohnisek krize,
- hodnocení vlastních nebo cizích zkušeností z krizí,
- včas zabránit propuknutí krize.

#### **Represivní opatření:**

- uplatnění krizového řízení,
- minimalizace ztrát,
- vytáhnutí podniku z krize.

Krizové řízení provádí krizový management. V současné době se začíná v některých podnicích krizovým řízením zabývat krizový manažer. Účelem krizového řízení je předcházet krizím včasnou a teoreticky dobře připravenou diagnózou.

Každé lidské jednání je spojeno s rizikem. Podílí se na jeho vzniku, změně, a nebo je jím samo ovlivňováno. Riziko můžeme chápat ve dvou významech: jako nebezpečí a jako šanci. Riziko může naznačovat samotný výsledek, výraz nejistoty ohledně příznivého výsledku, možné působení určitého výsledku, neustálé ohrožení či objekt čelící nebezpečí.

Předmětem podnikové diagnostiky je rovněž rozsah a formy snižování podnikatelského rizika. Úkolem diagnostiky je stanovení toho, do jaké míry bezpečností systém podniku odpovídá výši rizika i velikosti potenciálních škod.

V diagnostice se setkáváme s čistým rizikem a podnikatelským rizikem. Čisté riziko je takové, které odpovídá možné ztrátě. U podnikatelského rizika je možnost ztráty vždy spojena se šancí zisku.

K odstranění příčin problémů a jejich racionálnímu zvládnutí slouží sanace. Cílem je dosáhnout určité stabilní pozice podniku, umožnit mu získat čas a peníze pro provedení diagnózy. Důležité je, aby se všechna sanační opatření prováděla na všech úrovních řízeníh současně a byla úspěšně dotažena do konce.

#### **3.3.5 Nevyužité příležitosti a potenciály podniku**

Potenciál pochází z latinského slova potentialis a znamená schopnost výkonu nebo souhrn možností, schopností, celkovou možnost něco udělat, vykonat. Platí rovnice, že čím je podnik zdravější, tím má také větší potenciál.

Normální situací podniku se rozumí dynamický rovnovážný stav, v němž jsou stávající šance a rizika přibližně vyrovnané. Šance definujeme jako předpoklady a schopnosti podniku, které vedou k pozitivnímu vývoji. Naopak rizika jsou všechny výsledky a události, které omezují výkon a výkonový potenciál podniku. Podnikatelský subjekt se musí vyrovnat s realitou možností šancí i krizí a své úsilí směřovat ke zvyšování potenciálu šancí.

Všeobecně potenciál můžeme pojmut jako rozdíl mezi dvěma jevy, odklon od obvyklé rovnováhy stavů, odklon od normálu. Potenciál může mít podobu zdroje nebo potřeby. Formy jednotlivých potenciálů se nachází v pozici „protikladu“ nebo „stejnorodosti“. Současně však vzniká paradox daný tím, že protikladné potenciály vytváří vazbu „souvztažnosti“ a stejnorodé potenciály vytváří vazbu odpudivosti. Vedle základní (primární) dvojice potenciálů (potřeba – potřeba, zdroj – zdroj), existuje i druhá vrstva potenciálů (potřeba a zdroj změny).

Potenciál je vázán na určitý objekt. Tímto objektem může být příroda neživá, živá, lidské společenství, příroda umělá. Zároveň je nutné jej popsat ve věcné, prostorové, časové, účinnostní a účelnostní dimenzi. První tři dimenze jsou společným znakem obecné přírody a další dvě dimenze jsou znaky lidského společenství.

Jestliže chceme potenciály zkoumat, musíme dbát na pravidla jejich transformace:

- Postup od dimenze věcné k dimenzi účelnostní.
- Postup od dimenze účelnostní k dimenzi věcné.

Diagnostika podnikatelských potenciálů je velmi náročný proces. Jako metodu lze využít tzv. totální diagnózu potenciálů podniku. Tato metoda vychází z globální diagnózy podniku jako celku. Využívá celé škály technik a metod (vztahová analýza, kauzální analýza, bodovací metoda), přičemž na tyto základní metody a techniky dále navazují speciální metody (SWOT, finanční analýza apod.).

### **3.4 Metody a techniky diagnostiky podniku využité v praktické části**

#### **3.4.1 Pasportizace**

Tato metoda se zabývá zkoumáním podnikatelského prostředí. Jejím cílem je zefektivnit řešení podnikatelských problémů. Jedná se o praktickou a vcelku jednoduchou metodu, která systematizuje informace o podnikatelském prostředí. Spočívá v realizaci pěti kroků:

1. Příprava vhodné vlastní nebo přejaté metodiky pro pasportizaci.
2. Sběr požadovaných údajů o podnikatelském prostředí.
3. Prověření věrohodnosti získaných údajů.
4. Sestavení, prezentace a využívání pasportu.
5. Aktualizace pasportu.

Pasportem podnikatelského prostředí obecně rozumíme tabulkovou formu zpracování informací o určité lokalitě, obci, regionu. Obsahem jsou zejména slovní a číselné informace uspořádané do následujících částí:

- identifikace obce, resp. území (název, části),
- základní údaje (geografické, historické, technické aj. údaje),
- retrospektivní charakteristiky (např. ploch území, časové řady obyvatel),
- plochy dle využití (např. průmyslové plochy, zemědělská půda),
- statistika podnikání (počet firem dle oborů, velikosti a formy podnikání),
- seznam nejdůležitějších firem a provozoven,
- přehled žádoucích rozvojových oborů a činností v obci (regionu),
- přehled nežádoucích oborů a činností v obci(regionu),
- ekologická omezení podnikání,
- kulturní památky a zařízení,
- chráněná území, přírodní rezervace a zvláštnosti obce (regionu),
- přehled služeb v obci, resp. obci (např. ubytování, stravování, místní doprava, právní a ekonomické poradenství).<sup>8</sup>

### 3.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je koncepčním nástrojem pro systematickou analýzu podniku, která má za cíl zpracovat, vyhodnotit a porovnat interní silné a slabé stránky s externími příležitostmi a hrozbami. SWOT analýza shrnuje výsledky předchozích analýz a zároveň podává základní přehled o situaci podniku. Jde o metodu jednoduchou, efektivní, která umožňuje podniku zvolit vhodnou strategii pro daný problém. Mezi oblasti, ve kterých se používá patří zejména marketing, management, procesní řízení, projektové řízení a systémy kvality.

---

<sup>8</sup> GRUBLOVÁ, E a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. s. 47 - 48.

Název této metody je odvozen jako zkratka čtyř anglických výrazů označujících její jednotlivé oblasti: Strengths – silné stránky; Weaknesses – slabé stránky; Opportunities – příležitosti; Threats – hrozby.

Podstata SWOT analýzy spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů. Vzájemnou interakcí faktorů lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Umožňuje prozkoumat veškeré kouty podnikání i záměru. Slouží ke komplexnímu vyhodnocení fungování firmy, k nalezení problémů nebo nových možností růstu, je součástí strategického rozhodování. Současně je zdrojem informací pro nalezení dalších způsobů využití konkurenčních výhod podniku.

Konstrukce SWOT analýzy podléhá určitým zásadám, které je vhodné dodržovat. Měla by být sestavena pro určitý časový horizont a to s ohledem na účel sestavení. Počet jednotlivých aspektů v každé oblasti analýzy by neměl přesáhnout přijatelné a přehledné množství. Zkoumané jevy a faktory by měly být vyhodnocovány objektivně v souvislosti s účelem sestavování analýzy a současně by měla být zohledněna intenzita jejich působení. Výhodné je faktory ohodnotit podle předem zvolené stupnice a seřadit je podle důležitosti.

*Vazba na diagnostiku podniku:*

- metoda je pro svou komplexnost neocenitelnou pomůckou při diagnóze současné pozice firmy v daném odvětví,
- používá se při systematickém zmapování struktury a závažnosti problému jako základny pro zformulování optimální strategie,
- může být nejlépe uplatněna v rámci spolupráce mezi vlastními odborníky dané organizace a externími konzultanty.

**Obr. 3.1 Schéma SWOT analýzy**

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: SWOT analýza [online]. [cit. 17.3.2010]. Dostupné na: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

### 3.4.3 Analýza konkurenceschopnosti

Při posuzování konkurenceschopnosti firmy MONTGAS, a.s. jsme využila Pragmatický model měření konkurenceschopnosti (životaschopnosti) podniků dle H. Pollaka.

Jde o model, který je založen na tzv. exogenních (mimopodnikových) faktorech, které mají vliv na daný podnik. Bodovým systémem jejich hodnocení je možno předpovědět životaschopnost podniku. Životaschopnost podniku v budoucnosti ovlivňují tyto faktory: budoucí trh a jeho výzkum, uspokojení zákazníků a investorů, poměr k životnímu prostředí, školení a motivace personálu, spolehlivost a iniciativa dodavatelů atd.

H. Pollak navrhl novou metodu založenou na ohodnocení následujících deseti významných parametrů:

- cash flow dostačující na adekvátní krytí úroků na investovaný kapitál,

- dostatečné uspokojení zákazníků, akcionářů, věřitelů, zaměstnanců, dodavatelů a okolí, v němž podnik působí,
- stabilní okruh spokojených zákazníků,
- výrobky/služby odpovídající požadavkům trhu,
- nepřetržitý výzkum trhu, jehož výsledky pak podnik použije do nových výrobků/služeb, které odpovídají měnícím se požadavkům
- školení kvalifikovaného a motivovaného personálu,
- optimální kapitálová struktura,
- schopné, spolehlivé a inovativní dodavatele surovin, výrobků a služeb,
- výhodné stanoviště
- kladný postoj k životnímu prostředí

Poté zmíněným deseti parametrům přidělil následující body:

▪ <i>Výzkum trhu</i>	13	nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
▪ <i>Výrobky odpovídající trhu</i>	12	další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku
▪ <i>Spokojení zákazníci</i>	11	důkaz správného marketingu a motivace personálu
▪ <i>Zájmy finančních účastníků</i>	11	záruka finančních transakcí v budoucnosti
▪ <i>Vztah k živ. prostředí</i>	11	předcházení možným konfliktům v budoucnosti
▪ <i>Kapitálová základna</i>	10	zdravý základ
▪ <i>Výhodné stanoviště</i>	9	přínos proti konkurenci
▪ <i>Personál</i>	8	nezanedbatelný přínos pro budoucnost
▪ <i>Finanční výsledek</i>	8	důkaz zdravé podnikové politiky
▪ <i>Dodavatelé</i>	7	při členění průmyslu důležitý faktor

Součet bodů ocenění se vyjádří jako procentuální podíl. Ten je ukazatelem životaschopnosti podniku podle následujícího rozložení:

- **81 a 100 %** je životaschopnost téměř zaručena
- **61 a 80 %** je životaschopnost velmi pravděpodobná
- **41 a 60 %** životaschopnost bez zásahu není zajištěna
- **21 a 40 %** podnik je nemocný
- **0 a 20 %** podnik je v krizi



Dále se doporučuje při přidělování hodnotících bodů použít grafické měřítko pořadí zobrazující vybrané ekonomické stavy u každého z deseti parametrů. Malé bodové rozdíly v ohodnocení jednotlivých parametrů nemají významný vliv na celkové hodnocení podniku. Z důvodu toho, že nalezení ideálního způsobu, který by objektivně ohodnotil vitalitu hospodářských podniků, je velmi obtížné, bude se tento model brát pouze jako hrubá informace o stavu podniku.

### **3.4.4 Bankrotní a bonitní modely**

Pro potřeby top managementu byly vypracovány modely, které slouží ke zpřesnění výsledků finanční analýzy. Výsledky těchto modelů jsou vyjádřeny jedním číslem. Srovnáním tohoto konkrétního čísla s doporučenými hodnotami umožňuje zjistit, v jaké situaci se podnik v současné době nachází. Na základě některých komplexních ukazatelů jsme schopni předvídat budoucí vývoj. Při jejich použití se však můžeme setkat s určitými problémy. Jedná se zejména o nedostatek dat, nezávislost, rozdělení dat a srovnatelnost podniků. Bankrotní modely odpovídají na otázku, zda podnik do nějaké doby zbankrotuje, bonitní modely řeší otázku, zda je podnik dobrý, nebo špatný.

**Při vypracování své diplomové práce jsem použila tyto modely:**

#### **Z – skóre (Altmanův model)**

Patří mezi základní modely finanční analýzy podniku. Je založen na pěti poměrových ukazatelích, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Jeho účelem je odhadnout budoucí finanční pozice a především včasnou predikci finanční tísně. Pokud je hodnota Z menší než 1,81 znamená to, že podnik má velmi silné finanční problémy, při hodnotě  $Z = 1,81$  až 2,99 jde o nevyhraněnou finanční situaci a pokud je hodnota Z větší než 2,99, nachází se podnik v uspokojivé finanční situaci.

#### **Altmanův model:**

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 X4 + 1,0 * X5 - 1,0 X6 \quad (1.1)$$

kde:  $X1 = \text{Pracovní kapitál} / \text{Aktiva}$

$X2 = \text{Nerozdělené zisky} / \text{Aktiva}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$

$X4 = \text{Tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{Cizí zdroje}$

$X5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$

$X6 = \text{Závazky po lhůtě splatnosti} / \text{Výnosy}$

### Index IN 99

Používá se v případě, že se v podniku vyskytnou problémy s odhadem alternativního nákladu na vlastní kapitál při posouzení výkonnosti podniku.

$$\text{IN99} = -0,017 * \text{Aktiva} / \text{Cizí zdroje} + 4,573 * \text{EBIT} / \text{Aktiva} + 0,481 * \text{Výnosy} / \text{Aktiva} + 0,015 * \text{Oběžná aktiva} / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}) \quad (1.2)$$

Pokud je hodnota indexu větší než 2,07, podnik dosahuje ekonomického zisku, při hodnotě indexu menší než 0,684 jde o záporný ekonomický zisk. Interval šedé zóny nám dává signál o určitých problémech.

### Index IN01

$$\text{IN01} = 0,13 * \text{Aktiva} / \text{Cizí zdroje} + 0,04 * \text{EBIT} / \text{nákladové úroky} + 3,92 * \text{EBIT} / \text{Aktiva} + 0,21 * \text{Výnosy} / \text{Aktiva} + 0,09 * \text{Oběžná aktiva} / (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}). \quad (1.3)$$

V případě, že hodnota indexu je vyšší 1,77 znamená to, že podnik tvoří hodnotu a hodnota indexu IN01 menší 0,75 naopak znamená, že podnik se nachází v krizi. Interval šedé zóny je mezi hodnotami 1,77 a 0,77.

### Kralický rychlý test

Jeho vznik je datován k roku 1990. Autor vybral 4 ukazatele, podle jejichž hodnot přiděluje firmě body. První dva ukazatele představují ukazatele finanční stability, další dva jsou představiteli ukazatelů výnosnosti firmy. Výsledná známka se pak stanovuje jako prostý aritmetický průměr z výsledných známek jednotlivých ukazatelů. Jde o tyto ukazatele:

1. kvóta vlastního kapitálu (vlastní kapitál/aktiva)
2. doba splácení dluhu z CF ((krátkodobé závazky + dlouhodobé závazky)/EAT)
3. CF v % tržeb – rentabilita tržeb (EBIT/T z prodeje vlastních výrobků a služeb, T z prodeje zboží)
4. ROA (EBIT/celková aktiva)

**Tab. 3.1 Kralickův test - stupnice hodnocení ukazatelů**

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	Negativní
<b>Doba splácení dluhu z CF</b>	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
<b>CF v % tržeb</b>	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	Negativní
<b>ROA</b>	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	Negativní

*Zdroj: Růčková, P. Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 81.*

### **Taflerův bankrotní model**

Model byl publikován v roce 1977. Je definován prostřednictvím diskriminační funkce tvořené čtyřmi poměrovými ukazateli. Pomocí výsledné hodnoty ukazatele zjišťujeme, zda se podnik nachází v pásnu, kde je nízká nebo naopak vysoká pravděpodobnost bankrotu.

Rovnice zní:

$$Z = 0,53 x_1 + 0,13 x_2 + 0,18 x_3 + 0,16 x_4 \quad (1.4)$$

kde:

$x_1$  = EBT/krátkodobé závazky

$x_2$  = oběžná aktiva/cizí kapitál

$x_3$  = krátkodobé závazky/aktiva

$x_4$  = tržby/aktiva

Interpretace výsledné hodnoty je pak následující:

$Z > 0,3$  ..... nízká pravděpodobnost bankrotu firmy

$0,2 < Z < 0,3$  ..... tzv. šedá zóna (neurčitý výsledek)

$Z < 0,2$  ..... vysoká pravděpodobnost bankrotu

## 4. Diagnóza podniku

### 4.1 Pasportizace

#### Makroprostředí

V níže uvedené tabulce (tab. 4.1) jsou přehledně uspořádány důležité makroekonomické údaje, a to jak pro celou Českou republiku, tak pro Jihomoravský kraj a okres Hodonín. Všechny údaje se týkají roku 2008 a byly čerpány ze statistických údajů ČSÚ a také z internetového portálu finance.cz.

**Tab. 4.1 Důležité makroekonomické ukazatele**

Sledovaný ukazatel	Česká republika	Jihomoravský kraj	Hodonín	Období
<b>HDP (%)</b>	2,5	-	-	2008
<b>Míra inflace (%)</b>	6,3	-	-	2008
<b>Státní dluh (mld.Kč)</b>	999,8	-	-	2008
<b>Počet obyvatel</b>				
<b>Muži</b>	5 136 377	559 211	12 456	k 31.12.2008
<b>Ženy</b>	5 331 165	587 935	13 231	k 31.12.2008
<b>Průměrná mzda</b>	23 542	21 554	-	2008
<b>Míra nezaměstnanosti ( %)</b>	5,96	6,83	10,92	k 31.12.2008

*Zdroj: ČSÚ + vlastní zpracování*

Další tabulka (tab. 4.2) znázorňuje vývoj indexu průmyslové produkce v letech 2006 až 2008. Index průmyslové produkce je základním ukazatelem konjunkturální statistiky průmyslu. Měří celkově vlastní výstup průmyslových odvětví i průmyslu. Tento výstup je zároveň očištěn od cenových vlivů. Při výpočtu indexu se z větší části vychází z tržeb za vlastní výrobky a služby přeceněné do stálých cen, ve vybraných odvětvích se může též vycházet z fyzických objemů produkce reprezentantů výrobků. Index je primárně počítán jako měsíční bazický index, v současné době vztažený k průměrnému měsíci roku 2005. Z tabulky je zřejmé, že hodnota indexu průmyslové produkce pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, vody i za průmysl celkem má klesající tendenci.

**Tab. 4.2 Vývoj indexu průmyslové produkce v letech 2006 - 2008**

	2006	2007	2008
<b>Průmysl celkem</b>	111,2	109	100,5
<b>Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody</b>	102,6	101,7	96,3

*Zdroj: ČSÚ + vlastní zpracování*

Spotřebu zemního plynu podle OKEČ zobrazuje tabulka 4.3. Pro jednodušší znázornění jsem ve své diplomové práci použila úhrn za všechna odvětví OKEČ. Z tabulky je patrný zejména pokles spotřeby zemního plynu měřený v jednotkách GJ.

**Tab. 4.3 Spotřeba zemního plynu v letech 2006 - 2008 - úhrn OKEČ**

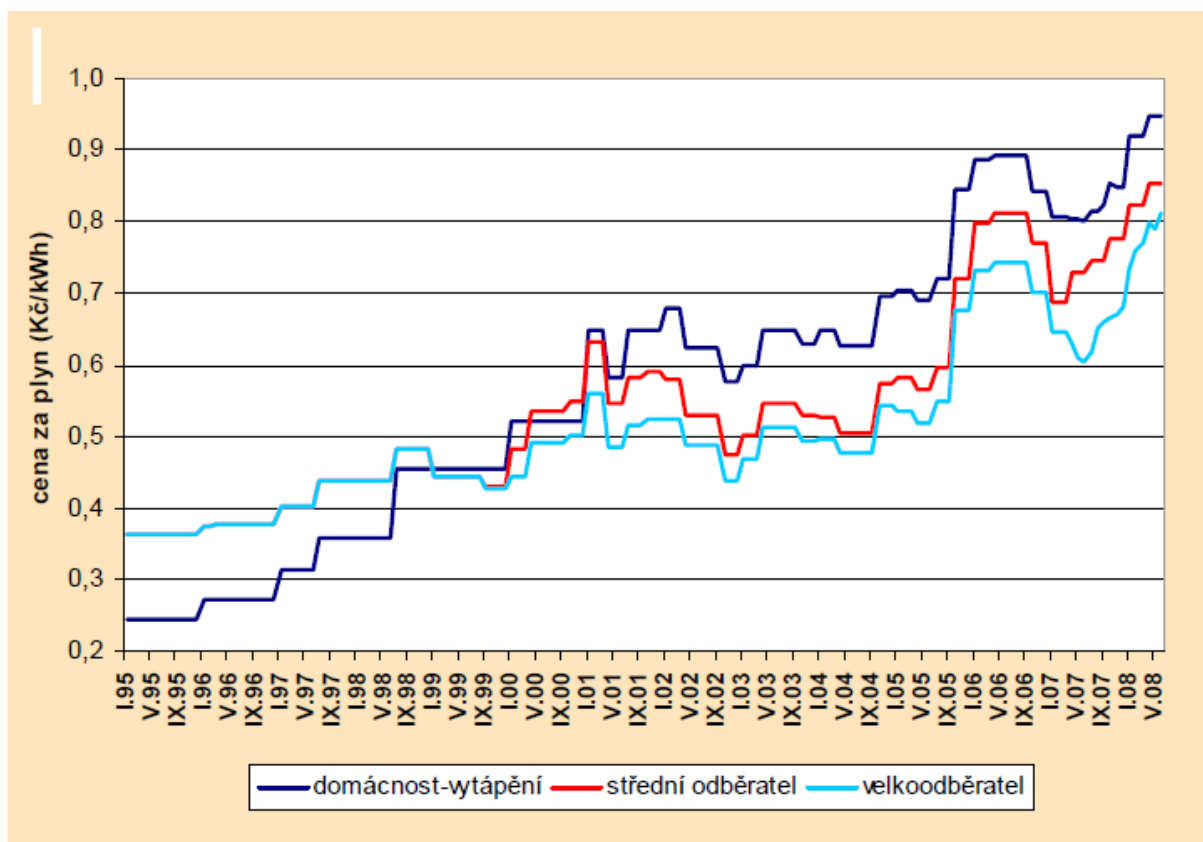
<b>zemní plyn (tis.m<sup>3</sup>)</b>			
	2006	2007	2008
<b>Úhrn OKEČ</b>	5 265 968	5 112 001	4 913 448
<b>zemní plyn (GJ)</b>			
	2006	2007	2008
<b>Úhrn OKEČ</b>	179 042 870	173 807 944	167 057 292

*Zdroj: ČSÚ + vlastní zpracování*

### **Vývoj cen plynu v letech leden 1995 – 2008**

Ceny zemního plynu jsou uvedeny v energetických jednotkách (kWh), které pomáhají zaručit objektivní účtování v závislosti na podmínkách a kvalitě dodaného zemního plynu. Pro orientační přepočet lze uvažovat  $1 \text{ m}^3 = 10,5 \text{ kWh}$ .

**Graf 4.1 Vývoj průměrné ceny zemního plynu pro vybrané skupiny odběratelů v letech 1995 – 2008**



Zdroj: GAVOR, J. *Ceny zemního plynu – co nového v roce 2008* [online]. [cit. 2.4.2010]. Dostupné na: [www.pro-energy.cz/clanky6/3.pdf](http://www.pro-energy.cz/clanky6/3.pdf).

Z grafu je patrné, že v roce 2007 došlo k výraznému propadu průměrné ceny zemního plynu pro domácnosti, středního odběratele i velkoodběratele. Tomu předcházel citelná nárůst ceny na podzim roku 2005. Od konce roku 2007 cena zemního plynu pro velkoodběratele opět téměř lineárně roste.

Jelikož Česká republika je závislá na dovozu zemního plynu, je vývoj importních cen nejdůležitějším indikátorem pro konečnou cenu plynu pro spotřebitele. Cena plynu zprostředkovaně a s delším časovým odstupem reaguje na vývoj cen ropy. Importní cena plynu se podílí na konečné ceně pro domácnosti přibližně dvěma třetinami. U průmyslových odběratelů pak podíl platby za komoditu může v závislosti na charakteru odběru přesáhnout 80 %, v průměru za všechny odběratele je v r. 2008 podíl platby za komoditu cca 77 % konečné ceny plynu. Příznivý vývoj kurzu CZK a mírný nárůst regulovaných složek ceny (v průměru kolem 5 %) umožňuje vyhnout se skokovým zvýšením cen plynu. Zemnímu plynu pro individuální vytápění domácností pomohlo dále osvobození od nově zavedené spotřební ekologické daně, zejména v soutěži s tuhými palivy. Pro domácnosti a maloodběr jsou

tuzemské ceny stále nižší než v západoevropských zemích, v případě cen zemního plynu pro velkoodběratele se však cenová hladina již srovnala. Tento jev je tím výraznější, čím vyšší odběry sledujeme.<sup>9</sup>

### **Mezzoprostředí**

Mezzoprostředí je dáno lokalitou, ve které společnost působí. MONTGAS, a. s. sídlí v Hodoníně. Informační pasport o podnikatelském prostředí ve městě Hodonín, uspořádaný do přehledné tabulky, je uveden v Příloze 3. [3] Zdrojem informací byly webové stránky ČSÚ, města Hodonína a Regionálního informačního centra.

Hodonín svou polohou patří do Jihomoravského kraje. Tento kraj dosahuje na jihu k rakouským (země Dolní Rakousko) a na východě ke slovenským hranicím (Trnavský kraj). Na západě sousedí s krajem Vysočina a cípem i s Jihočeským krajem, na severu s Pardubickým a Olomouckým a na východě se Zlínským krajem.

Jihomoravský kraj je členěn na 7 okresů, 21 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a na 35 obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Celkem se v kraji nachází 673 obcí, z nichž 48 má statut města.

Rozlohou i počtem obyvatel se jedná o čtvrtý největší kraj v České republice. Svou výměrou (7 196 km<sup>2</sup>) se na celkové ploše ČR podílí 9,1 procenty, ale žije zde 11,0 % obyvatel ČR (1 145 405 osob). Hustota zalidnění je tedy vyšší než republikový průměr a činí 159,2 obyvatel na km<sup>2</sup>. Největším je z hlediska rozlohy okres Znojmo, který však vykazuje nejnižší hustotu zalidnění ze všech okresů Jihomoravského kraje. Naopak rozlohou nejmenší je okres Brno-město, který má současně nejvyšší hustotu zalidnění, Nejméně obyvatel, pouze 7,7 %, žije v okrese Vyškov.

Průměrný počet obyvatel jedné obce k 30.9.2008 činil 1 702 obyvatel, což bylo o něco více než průměrně v ČR (1 672 obyvatel). Největšími sídly na území kraje jsou s výjimkou krajského sídla okresní města Znojmo (34,7 tis. obyvatel), Hodonín (25,9 tis.), Břeclav (24,3 tis.), Vyškov (21,9 tis.) a Blansko (20,9 tis.). Více než 10 tis. obyvatel mají ještě města Veselí nad Moravou, Kyjov, Boskovice a Kuřim.

V obcích se statusem města žilo na konci roku 2007 celkem 714 568 obyvatel, tj. 62,4 % všech obyvatel kraje. Kromě Statutárního města Brna vykazují největší stupeň

---

<sup>9</sup> GAVOR, J. Ceny zemního plynu – co nového v roce 2008 [online]. [cit. 2.4.2010]. Dostupné na: <[www.pro-energy.cz/clanky6/3.pdf](http://www.pro-energy.cz/clanky6/3.pdf)>.

urbanizace okresy Blansko (52,8 %) a Břeclav (50,5 %). Naopak venkovské obyvatelstvo výrazně převažuje v okrese Brno-venkov (stupeň urbanizace pouze 35,3 %).

Nejvíce obcí spadá do velikostní kategorie 200 – 499 obyvatel; patří sem 199 obcí, kde však žije pouze 5,8 % obyvatel. Téměř třetinu všech obyvatel Jihomoravského kraje soustřeďuje město Brno. Největší podíl obyvatel ze zbývajících velikostních kategorií pak žije v obcích s 2 – 5 tis. obyvateli. Nejnižší podíl obyvatel má trvalé bydliště v obcích do 200 obyvatel, ale nízký počet obyvatel je rovněž koncentrován do měst s 10 – 20 tis. obyvateli.

Jihomoravský kraj je regionem, který disponuje významným ekonomickým potenciálem. Hrubý domácí produkt, tímto krajem vytvořený, představuje desetinu hrubého domácího produktu České republiky. Hrubý domácí produkt v paritě kupní síly připadající na 1 obyvatele Jihomoravského kraje v roce 2006 dosáhl 72,0 % průměru EU.

Vzhledem k tomu, že Brno a jeho okolí je známo dlouholetou tradicí v průmyslu, má stále dominantní postavení v ekonomice zpracovatelský průmysl (24,1% na HDP). V současné době se v celém kraji velmi rozvíjí stavebnictví (7,8% na HDP), zemědělství je typické pouze pro jižní části kraje (pouze 3% na HDP). %).

Z hlediska dopravy má Jihomoravský kraj důležitou tranzitní funkci. Páteř dopravního systému tvoří dálnice D-1, D-2 a rychlostní komunikace R-43 a R-52. Významný dopravní uzel v případě silniční, dálniční a železniční dopravy a integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje představuje město Brno. Civilní letiště v Brně-Tuřanech je celoročně schopno přijímat všechny typy letadel. Krajem prochází dva hlavní železniční koridory propojující země EU a město Brno je členem sdružení evropských měst se zájmem o vybudování rychlé železnice. Jihomoravský kraj disponuje dálnicemi a silnicemi v úhrnné délce 4,5 tisíc km.<sup>10</sup>

## **Mikroprostředí**

Jedná se o prostředí uvnitř podniku. Správná formulace je významná zejména u velkých podniků. Ve společnosti MONTGAS, a. s. probíhá komunikace se zaměstnanci, a to formou vydáním výroční zprávy, se kterou jsou seznámeni všichni pracovníci podniku. Zároveň podnik každoročně pořádá firemní večer, na kterém dochází k utužování vztahů kolektivu. Velmi pozitivní se dle mého názoru zdá také to, že za každé oddělení zodpovídá

---

<sup>10</sup> OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT. Charakteristika Jihomoravského kraje [online]. [cit. 2.4.2010]. Dostupné na: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/jihomoravsky-kraj/charakteristika-jihomoravskeho-kraje/1000924/40555/>>.



určitý pracovník, který má tak lepší přehled o zaměstnancích, o nynější situaci apod. Zároveň analyzovaná společnost vytváří prostředí příznivé zaměstnancům, a to formou třináctých a čtrnáctých platů. Jako jedna z mála firem jim poskytuje i bezúročné půjčky.

Podnik rovněž formuloval podnikatelskou filozofii. Tato filozofie spočívá ve využívání příležitostí, které jsou v rámci plynárenství k dispozici, z možností a schopností přizpůsobit se daným podmínkám. Cílem je v maximální možné míře uspokojovat zájmy odběratelů, a to v kvalitě, termínech i cenách. Na základě jejich reakce na trhu zakázek se připravují nové záměry výroby. Heslo společnosti zní: Přímě, přesně, profesionálně.

## 4.2 SWOT analýza

V této kapitole budou definovány silné a slabé stránky podniku i příležitosti a hrozby z okolí podniku. To nám umožní získat přehled o celkové situaci v podniku. SWOT analýza nám tedy pomáhá určit, které oblasti je vhodné v budoucnu rozvíjet, a na které oblasti je nutné se zaměřit s cílem odstranit nebo potlačit jejich vliv. Uvedené silné, slabé stránky i příležitosti a hrozby byly identifikovány na základě informací o podniku, a také díky rozhovorům s odpovědnými pracovníky. Zpracovaná analýza by měla sloužit jako podklad pro formulaci doporučení pro podnik MONTGAS, a. s.

Jednotlivým faktorům jsem přiřadila hodnotu na škále 1 – 10, která stanoví důležitost a sílu působení těchto faktorů na podnik. Tato hodnota je uvedena v závorce. Hodnocení jednotlivých faktorů spolu s návrhy na zlepšení situace jsou uvedeny v kapitole Zhodnocení dosažených výsledků.

### Silné stránky

Dlouhodobé působení na trhu	(10)
Odbornost pracovníků	(9)
Nízký podíl cizího kapitálu na financování podniku	(8)
Zavedený systém jakosti podle norem ISO	(7)
Člen odborných seskupení (APP, ČPS, ČMSZP) a smluvní partner RWE	(5)
Profesionální technické vybavení	(7)
Kvalita a rozsáhlé reference	(10)

### Slabé stránky

Poloha firmy v jedné lokalitě	(7)
Není celoroční možnost práce	(10)

Klesající objem zakázek na úseku výroby a rekonstrukcí RS a na úseku vodo-topo (7)

Problémy se stavem evidence majetku (8)

Absence marketingového oddělení (8)

#### **Příležitosti**

Příděl dotací ze státního rozpočtu a evropských fondů na rozvoj plynofikace obcím (6)

Oslovení nových zákaznických segmentů (5)

Rozšíření nabídky služeb (8)

Získání stěžejní zakázky (8)

#### **Hrozby**

Vstup nového konkurenta na trh (8)

Legislativa méně příznivá činnosti firmy (7)

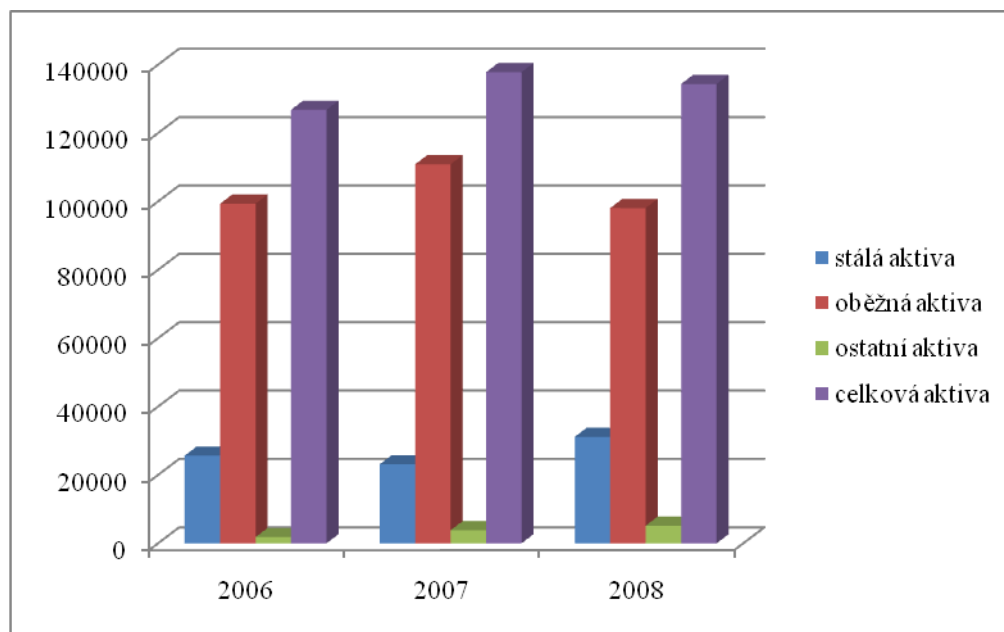
Ekonomická krize (9)

Růst cen plynu (7)

### **4.3 Vývoj základních absolutních ukazatelů**

V následujících grafech lze porovnat strukturu vybraných ukazatelů rozvahy a výkazu zisku a ztráty v čase.

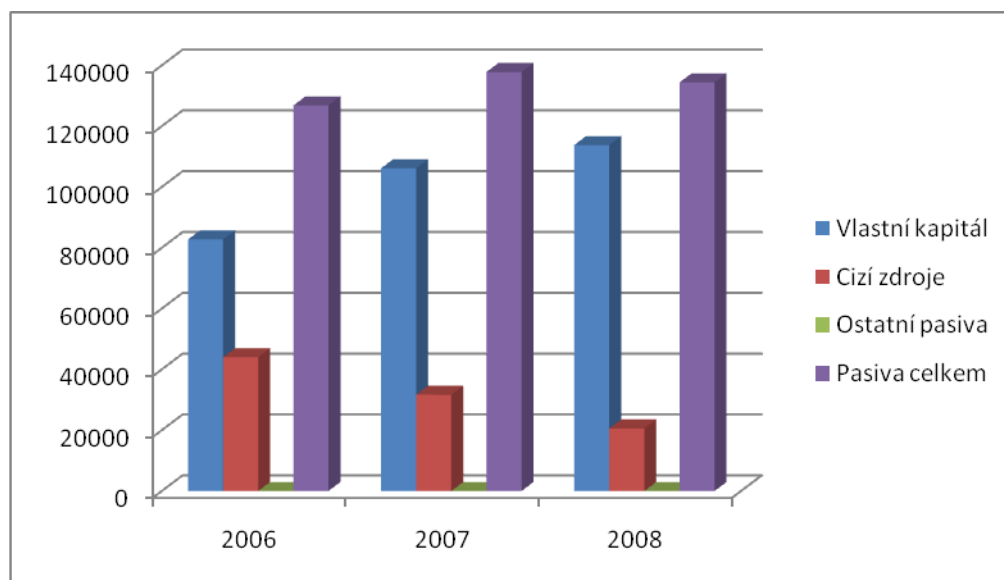
**Graf 4.2 Vývoj struktury aktiv v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)**



*Zdroj: Rozvaha společnosti MONTGAS, a. s.*

Při pohledu na graf je patrné, že v roce 2007 došlo k nárůstu oběžných aktiv a tím i k zvýšení podílu celkových aktiv. V roce 2008 se oběžná aktiva snížila, dokonce pod úroveň roku 2006. Současně v roce 2008 rostly stálá aktiva. Přesto se celková aktiva v tomto roce snížila. Podíl ostatních aktiv je zanedbatelný, ale postupem času se zvyšuje.

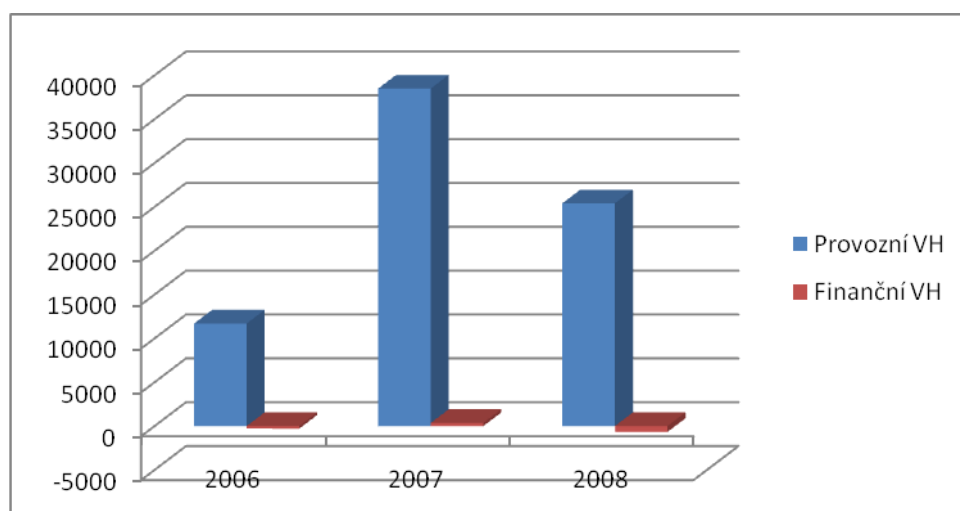
**Graf 4.3 Vývoj struktury pasiv v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)**



*Zdroj: Rozvaha společnosti MONTGAS, a. s.*

Z uvedeného grafu vyplývá, že podíl vlastního kapitálu se postupně zvyšuje. Zároveň ve sledovaných letech dochází ke snižování cizích zdrojů. Podíl ostatních pasiv (přechodné účty pasiv) k podílu pasiv celkem je nepatrný.

**Graf 4.4 Vývoj struktury výsledků hospodaření v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)**



*Zdroj: Výkaz zisku a ztráty společnosti MONTGAS, a. s.*

Největší vliv na výsledek hospodaření měl provozní VH, který měl střídavou tendenci. V roce 2007 došlo k prudkému nárůstu tohoto výsledku hospodaření. Finanční VH nabýval záporných hodnot. Mimořádný VH vykazován nebyl, proto není v grafu zaznamenán.

#### 4.4 Bankrotní a bonitní modely

Pro diagnostikování finanční situace podniku jsem ve své diplomové práci použila bankrotní a bonitní modely. Tyto modely mi umožní vyjádřit finanční pozici a zdraví společnosti. Jedná se však o ukazatele s omezenou vypovídací schopností, která je způsobena tím, že vyjádření pomocí jednoho čísla je problematické a podnik je velmi složitý systém. V rámci těchto modelů se budu zabývat ukazateli Z – skóre, Indexem IN 01, IN 99, Kralickovým testem a Taflerovým modelem.

##### Z – skóre (Altmanův model)

**Tab. 4.4 Podklad pro výpočet Altmanova Z – skóre: výpočet čistého pracovního kapitálu**

(v tis. Kč)	2006	2007	2008
Oběžná aktiva	99348	110874	98071
Krátkodobé cizí zdroje	43090	29159	16183
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>56258</b>	<b>81715</b>	<b>81888</b>

*Zdroj: Rozvaha společnosti MONTGAS, a.s., vlastní zpracování*

Čistý pracovní kapitál je jeden z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů. V tabulce č. 4.5 můžeme sledovat vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti. Během analyzovaného období tzn. v letech 2006 – 2008 podnik disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků pro krytí neočekávaných závazků. Současně si můžeme povšimnout vzrůstající tendence tohoto ukazatele. Zejména v roce 2007 došlo k jeho výraznému nárůstu.

**Tab. 4.5 Výpočet Altmanova Z – skóre**

	2006	2007	2008
0,717 * ČPK/A	0,32	0,43	0,44
0,847 * EAT/A	0,05	0,17	0,11
3,107 * EBIT/A	0,28	0,88	0,57
0,420 * VK/Cizí zdroje	0,79	1,41	2,32
0,998 * T/A	1,2	1,59	1,28
<b>Z - skóre</b>	<b>2,64</b>	<b>4,48</b>	<b>4,72</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Altmanův model patří mezi nejpoužívanější modely. Jeho základ spočívá v pěti poměrových ukazatelích, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Z uvedené tabulky vyplývá, že v roce 2006 měla společnost nevyhraněnou finanční situaci. Naopak od roku 2007 se hodnota tohoto ukazatele zvyšuje a podnik se nachází v uspokojivé finanční situaci.

## Index IN 01

**Tab. 4.6 Výpočet Indexu IN 01**

	2006	2007	2008
0,13 * Aktiva/Cizí kapitál	0,37	0,57	0,85
0,04 * EBIT/Nákladové úroky	0	388,5	13,93
3,92 * EBIT/Aktiva	0,35	1,1	0,72
0,21 * Výnosy/Aktiva	0,26	0,32	0,27
0,09 * OA/kr. závazky + KBÚ	0,21	0,34	0,55
<b>Index IN 01</b>	<b>1,19</b>	<b>390,83</b>	<b>16,32</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dle propočtu Indexu IN 01 jsem dospěla k závěru, že podnik se v roce 2006 nacházel v intervalu šedé zóny. Naopak v roce 2007 a 2008 vykazoval výrazně vyšší hodnotu ukazatele, takže jeho situaci jsem mohla vyhodnotit jako velmi dobrou. Důvodem je zejména vysoká hodnota úrokového krytí, která nám říká, kolikrát je zajištěno placení úroků. Podnik v letech 2007 a 2008 vykazoval nákladové úroky, konkrétně v roce 2007 částku 4000 Kč a v roce 2008 částku 71 000 Kč.

## Index IN 99

**Tab. 4.7 Výpočet Indexu IN 99**

	2006	2007	2008
- 0,017 * Aktiva/Cizí kapitál	-0,05	-0,07	-0,11
4,573 * EBIT/Aktiva	0,41	1,29	0,84
0,481 * Výnosy/Aktiva	0,6	0,74	0,63
0,15 * OA/kr. závazky + KBÚ	0,35	0,57	0,91
<b>Index IN 99</b>	<b>1,31</b>	<b>2,53</b>	<b>2,27</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro ověření správnosti Indexu IN 01 a získání větší objektivity jeho výsledku slouží Index IN 99. Zároveň se používá zejména tam, kde se vyskytují problémy s odhadnutím alternativního nákladu na vlastní kapitál při posuzování výkonnosti podniku. Hodnota indexu se v roce 2006 nacházela v pásnu šedé zóny. V letech 2007 a 2008 byla hodnota indexu větší než 2,07 tzn. podnik dosahoval ekonomického zisku.<sup>11</sup>

## Kralickův test

**Tab. 4.8 Kralickův test - výpočet**

	2006	2007	2008
Vlastní kapitál/Aktiva	65,26%	77,03%	84,67%
Kr. závazky + Dl. závazky/ EAT	5,64	1,07	1
EBIT/Tržby	7,59%	17,78%	14,44%
ROA	8,99%	28,19%	18,40%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<sup>11</sup>Podnik dosahuje ekonomického zisku tehdy, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady na kapitál, především na vlastní kapitál. Pokud tedy podnik vykazuje účetní zisk, vykazuje též ekonomický zisk v případě, že je účetní zisk větší než náklady na vynaložený vlastní kapitál.

**Tab. 4.9 Kralickův test – vyhodnocení**

	2006	2007	2008
Vlastní kapitál/Aktiva	1	1	1
Kr. závazky + Dl. závazky/ EAT	2	1	1
EBIT/Tržby	3	1	1
ROA	3	1	1
<b>Průměrná známka</b>	<b>2,25</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z uvedeného vyhodnocení vyplývá, že společnost MONTGAS, a. s. vykazovala v letech 2007 a 2008 výborné výsledky. V roce 2006 je horší průměrné známky dosaženo díky ukazatelům rentability tržeb a doby splácení dluhu z CF. Pozitivní však je, že podnik se s tímto stavem srovnal a od roku 2007 je jeho situace příznivá.

#### **Taflerův bankrotní model**

**Tab. 4.10 Taflerův model - výpočet**

	2006	2007	2008
0,53 *EBT/Kr. závazky	0,14	0,71	0,81
0,13 * OA/ Cizí kapitál	0,29	0,46	0,62
0,18 * Kr.závazky/Aktiva	0,06	0,04	0,02
0,16 * T/Aktiva	0,19	0,26	0,21
<b>Taflerův index</b>	<b>0,68</b>	<b>1,47</b>	<b>1,66</b>

*Zdroj: Vlastní vypracování*

Tento model používá pouze 4 ukazatele, z nichž má nejvyšší váhu ten první. Změny tohoto ukazatele byly pak určujícím pro změnu celkové hodnoty modelu. Dle vypočítaných hodnot indexu má podnik velmi nízkou pravděpodobnost bankrotu.

## **4.5 Analýza konkurenceschopnosti**

Při posuzování konkurenceschopnosti podniku MONTGAS, a.s. jsem využila metodu dle H. Pollaka. Tato metoda sleduje deset faktorů konkurenceschopnosti. Mezi tyto faktory patří výzkum trhu, služby odpovídající trhu, spokojenost zákazníků, zájmy finančních

účastníků, vztah k životnímu prostředí, kapitálová základna, výhodné stanoviště, personál, finanční výsledek a dodavatelé. Informace o těchto faktorech jsme získala z předchozí SWOT analýzy a z finanční analýzy, kterou mi podnik poskytl.

#### **4.5.1 Detailní popis jednotlivých faktorů konkurenceschopnosti**

##### ***Výzkum trhu, marketing***

Jedná se o důležitý faktor, a to z toho důvodu, že podnik musí sledovat a reagovat na změny na trhu. To se neobejde bez pravidelného průzkumu trhu. S tím souvisí i marketing. Společnost neustále zjišťuje situaci na trhu zakázek a v závislosti na tom připravuje nové záměry výroby. V MONTGAS, a. s. se nevěnuje příliš velká pozornost marketingu, podnik nedisponuje vlastním marketingovým oddělením. Vyplývá to zejména z charakteru služeb, které tato firma poskytuje a také z toho, že MONTGAS, a. s. těží ze své pověsti a dlouhodobého působení na trhu. Jedná se o jednu z největších plynárenských společností v Jihomoravském kraji a významného výrobce regulačních stanic plynu v České republice. Pokud firma nějaký marketing využívá, tak jde zejména o reklamu.

##### ***Služby odpovídající trhu***

Jestliže chce podnik přežít na trhu, musí nabízet službu, která co nejlépe uspokojí potřeby zákazníků. Zkoumaná společnost se snaží neustále zlepšovat kvalitu svých služeb, a to díky vybudovanému systému řízení jakosti. Podnik si je vědom, že tyto systémy se musí nadále udržovat a zdokonalovat s cílem neustálého zvyšování kvality a užitné hodnoty svých výrobků a služeb. Současně se také snaží rozšířit okruh svých služeb. Na všechny provedené práce firma poskytuje záruku. Provádí také pozáruční servis a řešení havarijních situací.

##### ***Spokojenost zákazníků***

Cílem podniku by mělo být uspokojení zákazníků a odběratelů. V Příloze 4 Přehled významných zakázek 2006 - 2009 [4] můžeme vidět, že společnost realizovala po celé České republice významné zakázky v řádech několika milionů korun. Z toho můžeme usuzovat, že zákazníci i odběratelé jsou s kvalitou, cenou i s termíny spokojeni.

##### ***Zájmy finančních účastníků***

Podnik ve sledovaném období hradil ve stanovených termínech veškeré závazky vůči státnímu rozpočtu, zaměstnancům, bankám, pojišťovnám i ostatním institucím. Úhrada



závazků z obchodního styku probíhala pravidelně ve splatnostech. Společnost neměla žádné investiční úvěry, pouze krátkodobý revolvingový úvěr na zásoby, který sloužil jako finanční rezerva a čerpán nebyl.

### ***Vztah k ŽP***

Postoj k životnímu prostředí je v dnešní době velmi důležitý. Podnik, který má dobrý vztah k prostředí, dává najevo, že přebírá odpovědnost za svou činnost. Tím může být pro zákazníky přitažlivější než ostatní podniky. Vztah firmy k životnímu prostředí hodnotím velmi pozitivně. Firma MONTGAS, a. s. ekologicky likviduje a recykluje vytěženou suť a odpadové materiály. Její činnost prochází kontrolou řady orgánů a organizací zaměřených na ochranu životního prostředí, ovzduší a na nakládání s odpady. Jedním z bodů politiky jakosti je právě realizace cílů v oblasti kvality a ochrany životního prostředí.

### ***Kapitálová základna***

Společnost MONTGAS je akciovou společností. Je univerzálním právním nástupcem dřívější společnosti MONTGAS, spol. s r.o., který přebíral veškeré její pohledávky a závazky ke dni 1.7.1997. Podnik ve sledovaném období nepořídil vlastní akcie ani neprováděl jejich postoupení.

### ***Výhodné stanoviště***

Příznivé místo podnikání umožňuje firmě přilákat větší množství zákazníků. Společnost MONTGAS, a. s. sídlí v Hodoníně přímo u hranic ze Slovenskem. Tato poloha se nezdá příliš výhodná, neboť firma realizuje zakázky po celé České republice, takže vznikají dodatečné náklady spojené s dojížděním pracovníků, s jejich ubytováním apod. Jak už bylo řečeno ve SWOT analýze, slabou stránkou firmy je tedy její poloha, která je pouze v jedné lokalitě.

### ***Personál***

Lidské zdroje jsou základem podniku. Proto je jim třeba věnovat velkou pozornost. Sledovaný podnik disponuje kvalifikovaným personálem. Pracovníci jsou na vysoké odborné úrovni a jejich kvalifikace je zlepšována plánem vzdělávacího růstu a pravidelnými školeními. Navíc silnou stránkou společnosti je její stabilní vedení.

### ***Finanční výsledek***

Finanční situaci společnosti můžeme ohodnotit jako stabilní. Ukazatelé likvidity (okamžitá, pohotová a běžná likvidita) jsou odpovídající. Podnik rovněž splňuje ukazatel celkové zadluženosti, který charakterizuje finanční úroveň podniku. Společnost nemá problémy s tvořením zisku.

### ***Dodavatelé***

Dodávky jsou kvalitní a spolehlivé. Významným dodavatelem firmy je dodavatel energie, který zásobuje energií areál podniku s výrobními, skladovacími prostory, administrativní budovou a opravárenskými autodílnami.

### **Aplikace modelu Pollak**

Aplikační část jsem také znázornila v tabulkové formě kvůli přehlednosti viz. Tab. 4.11 Aplikace modelu Pollak. Každý faktor konkurenceschopnosti byl popsán určitými charakteristikami podle toho, jaká je situace v podniku MONTGAS, a. s.. Následně byly k jednotlivým faktorům přiřazeny body. Tyto body jsou stupněm vyjádření míry splnění požadavků na daný faktor. Součet bodů všech faktorů je ukazatelem životaschopnosti podniku.

**Tab. 4.11 Aplikace modelu Pollak**

<b>MONTGAS, a.s.</b>		
<b>Parametr</b>	<b>Popis stavu</b>	<b>Počet bodů</b>
Výzkum trhu, marketing	Neexistence marketingového oddělení. Reklama (regionální rádio, tisk, na dresech SHK Hodonín). Vlastní internetové stránky. Průzkum situace na trhu zakázek.	7
Služby odpovídající trhu	Stále se rozšiřující nabídka služeb. Neustálé zlepšování kvality služeb pomocí certifikátů jakosti. Poskytování záruky, pozáruční servis, řešení havarijních situací.	12
Spokojenost zákazníků	Uspokojení zákazníků i odběratelů vzhledem k termínům, kvalitě i ceně.	11
Zájmy finančních účastníků	Uhrazení veškerých závazků. Žádné investiční úvěry.	11
Vztah k ŽP	Pozitivní vztah k životnímu prostředí.	11
Kapitálová základna	Akciová společnost. Žádné dluhy. Zdravý poměr vlastního ku cizímu kapitálu.	10
Výhodné stanoviště	Poloha není příliš výhodná. Založení dceřiné společnosti MONTGAS Slovakia s.r.o.	4
Personál	Kvalifikovaný a odborný personál. Stabilní vedení.	8
Finanční výsledek	Stabilní finanční situace. Tvorba zisku. Odpovídající ukazatele likvidity i celkové zadluženosti.	8
Dodavatelé	Spolehlivé, včasné dodávky.	6
<b>Celkový počet bodů</b>		<b>88</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

MONTGAS, a. s. získala celkem 88 bodů, což je procentuálně vyjádřeno jako 88 % ze 100 %. Znamená to, že životaschopnost podniku je téměř zaručena.

#### **4.6 Zhodnocení dosažených výsledků**

Cílem diplomové práce bylo pomocí vybraných metod diagnostiky zhodnotit podnikatelské prostředí podniku, jeho silné a slabé stránky, finanční pozici a zdraví na trhu, a díky analýze konkurenceschopnosti dle Pollaka definovat klíčové faktory konkurenceschopnosti. V této kapitole budou shrnuty dosažené výsledky a uvedeny návrhy a doporučení, které pak mohou podniku sloužit jako podklad pro rozhodování.

Vliv makroprostředí na podnik je významný. Společnost ovlivňuje zejména spotřeba zemního plynu a cena plynu. Pokud roste cena plynu, lidé mohou přecházet na jiné, levnější zdroje (elektřina, uhlí). Stejně tak zvýšení spotřeby zemního plynu značí, že firma bude mít i nadále, komu poskytovat své služby. Vliv HDP, státního dluhu i míry nezaměstnanosti je zanedbatelný. Jiná situace je s mírou inflace. Růst nákladů jako je energie, materiál, změny sazeb DPH, růst mezd apod. působí na roční hospodaření firmy. Výsledkem pasportu makroprostředí jsou klíčové faktory mající povahu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Silnou stránku vidím v klesající míře nezaměstnanosti, naopak slabými stránkami jsou prudký pokles HDP (z 6,1 % v roce 2007 na 2,5 %) a výrazný nárůst inflace (z 2,8 % v roce 2007 na 6,3% v roce 2008). Příležitostí může být nově zavedená ekologická daň, která pomohla zemnímu plynu v soutěži zejména s tuhými palivy, dále možnost získání dotací ze státního rozpočtu a evropských fondů na rozvoj plynofikace obcím. Vzhledem k vysoké míře nezaměstnanosti v Hodoníně také došlo ke snížení minimální hranice pro udělení investičních pobídek investorů, z každého nově vytvořeného pracovního místa plyne dotace ve výši 20 000 Kč. Ohrožením souvisí hlavně s růstem ceny plynu.

V mezzoprostředí se zaměřím především na lokalitu. Ta má na společnost dopad jen z pohledu jejího sídla v jednom regionu. Jelikož firma realizuje zakázky po celé České republice, nezdá se poloha v jedné lokalitě příliš výhodná. Vznikají tak dodatečné náklady spojené s dojížděním pracovníků, s jejich ubytováním apod. Jde tedy o výraznou slabou stránku, kterou jsem spolu s návrhem řešení rozvinula v části SWOT analýza. Silnou stránku naopak spatřuji v dobré dopravní dostupnosti a také v tom, že firma MONTGAS, a. s. patří

k největší plynárenské firmě v Hodoníně. Konkurence společnosti je spíše nevýznamná, složená zejména z živnostníků.

Mikroprostředí je důležité zejména u velkých podniků. Zkoumaná firma patří počtem zaměstnanců mezi střední firmy, proto tomuto prostředí není věnována hlavní pozornost. Její předností je, že se snaží vytvářet pozitivní pracovní prostředí, a to díky komunikaci se zaměstnanci, pořádáním firemních akcí, vydáváním výroční zprávy, vyplácením třináctých a čtrnáctých platů a poskytováním bezúročných půjček. Zároveň má dobře formulovanou podnikatelskou filozofii, kterou se snaží dodržovat. Je si vědoma toho, že cíle společnosti jsou splnitelné jen za plného pracovního nasazení a pochopení všech zaměstnanců podniku. Současně management musí usilovat o takové opatření, aby byla zachována rovnováha mezi možnostmi naplnění stanoveného objemu výroby a skutečnými náklady.

Na základě vyhodnocení jednotlivých faktorů pomocí SWOT analýzy jsem identifikovala stěžejní faktory, které ovlivňují činnost podniku. Na základě bodového ohodnocení jsem jako nejdůležitější silnou stránku zvolila dlouhodobé působení na trhu a z toho vyplývající kvalitu a rozsáhlé reference. Kvalita vychází z dlouhého seznamu referencí od spokojených zákazníků a investorů, jejichž projekty podnik úspěšně dokončil. Tuto silnou stránku by měl proto obzvláště udržovat. Současně by měl důsledně kontrolovat činnosti, které jsou realizovány na zakázkách s cílem předejít riziku reklamace. Další velmi významnou silnou stránkou je odbornost pracovníků. Firma neustále investuje do kvalifikace svých zaměstnanců formou pravidelných školeních a plánem vzdělanostního růstu.

Hlavní slabou stránkou, kterou by měl podnik řešit, jsou výpadky v zakázkové činnosti z důvodu nemožnosti celoročně pracovat, problémy se stavem evidence majetku a absence marketingového oddělení. Výpadky v zakázkové činnosti by mohly být vyřešeny rozšířením okruhu služeb, které firma bude nabízet. Je to současně jedna z příležitostí podniku. Například společnost by mohla postupně získávat obslužné činnosti jako jsou přípojky v rozptylu úniku plynu, kontrola regulačních stanic, poruchová služba, a to na základě smlouvy o aliančním partnerstvím s JmP. Aby se dosáhlo určitého zlepšení se stavem evidence majetku, je nutné ze strany všech pracovníků dbát na lepší hospodárnost a údržbu svěřeného majetku. Současně by měli být všichni zaměstnanci důkladně proškoleni. Vytvoření marketingového oddělení by mohlo být podnětem k vybudování nové strategie pro získání zakázek. Dalším problémem se jeví klesající objem zakázek na úseku výroby a rekonstrukcí RS a na úseku vodo-topo. Řešením může být zrušení samostatného střediska vodo-topo a převedení pracovníků (včetně

THP) pod jiné středisko (např. středisko 300 – montáže). Záměrem je realizovat pouze zakázky, které při kalkulaci plných režii dosáhnou míru zisku.

Jako hlavní příležitost podniku lze určit získání stěžejní zakázky. Právě jedna či dvě velké zakázky, které by se podařilo podniku získat, zaručí jeho přežití v období finanční krize, a to díky minimalizaci škod společnosti spojené s nedostatečnou poptávkou. Malé zakázky dostatečně nezajistí dlouhodobou stabilitu a výnosy, plynou z nich nižší zisky a marže a jsou více náročné na vyjednávání.

Největší hrozbou v současnosti je pro každý podnik ekonomická krize. Jedním z možných řešení je právě získání stěžejní zakázky.

Z položek majetkové struktury společnosti bylo zjištěno, že složení stálých i oběžných aktiv ve sledovaných třech letech kolísalo. U oběžných aktiv došlo v roce 2007 k jejich nárůstu. Důvodem je zejména výrazné zvýšení dlouhodobých pohledávek, a to díky položce jiné pohledávky. Současně v roce 2007 došlo k poměrně citelnému snížení zásob, přesto se podíl oběžných aktiv zvýšil. V dalším roce však oběžná aktiva klesla, dokonce pod úroveň roku 2006. Bylo to dáno snížením krátkodobých aktiv i krátkodobého finančního majetku. U krátkodobého finančního majetku se jednalo zejména o položku účty v bankách, u krátkodobých pohledávek o pokles pohledávek z obchodních vztahů.

Z rozboru kapitálové struktury společnosti můžeme vidět vyšší podíl vlastního kapitálu než cizích zdrojů. Nejdůležitější položkou vlastního kapitálu společnosti je základní kapitál, který tvoří skoro polovinu vlastního kapitálu. Na cizích zdrojích analyzovaného podniku se nejvíce podílejí krátkodobé závazky. U vývoje finanční struktury je důležité si uvést, že položka cizích zdrojů se od roku 2006 snižuje. Přesto se celková pasiva zvyšují. Důvodem může být to, že od roku 2006 dochází k nárůstu vlastního kapitálu. Nejvýznamnější podíl na tomto nárůstu, má zvyšování položky výsledek hospodaření minulých let. U vývoje struktury výsledku hospodaření v čase si můžeme povšimnout jeho střídavé tendence. V roce 2007 došlo k enormnímu růstu provozního výsledku hospodaření z důvodu zvýšení tržeb. Tržby narostly zejména díky položkám tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Tržby za zboží byly vykazovány pouze v roce 2008.

Provedením výpočtu  $Z$  – skóre mi umožnilo zjistit, že MONTGAS, a. s. patří v současné době mezi podniky s uspokojivou finanční situací, neboť hodnota ukazatele je vyšší než doporučená hodnota v Altmanově modelu pro zdravé společnosti. Avšak v roce 2006 ukazatel signalizoval určité problémy. Dalším znakem toho, že se podnik v roce 2006

nenacházel v optimální finanční situaci dokládají indexy IN 99 a IN 01, kdy se společnost nacházela v pásmu šedé zóny. Na základě vyhodnocení Kralického testu mi bylo opět potvrzeno, že podnik je nyní finančně stabilní. Jako velmi pozitivní se mi jeví to, že analyzovaná společnost má dle Taflerova indexu velmi nízkou pravděpodobnost bankrotu.

Díky analýze konkurenceschopnosti dle Pollaka jsem pomocí součtu bodového ohodnocení jednotlivých faktorů dospěla k závěru, že životaschopnost podniku je téměř zaručena. Klíčovými faktory konkurenceschopnosti firmy MONTGAS, a. s. jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou vyškoleni na nejvyšší úrovni. Dále sem můžeme zahrnout služby odpovídající trhu ve smyslu neustálého zvyšování jejich kvality pomocí získaných certifikátů jakosti a současně ze snahy rozšiřovat okruh stávajících služeb. Za významné faktory můžeme rovněž považovat finanční výsledek a také to, že veškeré závazky jsou pravidelně a včas uhrazeny. Mezi slabé stránky naopak patří marketing a výhodná poloha. Podle mého názoru, menší pozornost věnovaná marketingu, vyplývá zejména z charakteru poskytovaných služeb, z dominantního postavení a z povahy zákazníků. Jejimi zákazníky jsou převážně obce. Firma by však marketing neměla opomenout. Jinak hrozí riziko ztráty postavení podniku na trhu a snížení počtu potenciálních zákazníků. Doporučuji využívat reklamu v regionálním nebo odborném tisku. Díky tomu, že společnost realizuje zakázky po celé České republice, je dobré zaměřit se nejen na Jihomoravský kraj (zde má velké pokrytí), ale i na další kraje. Nadále je důležité pokračovat v průzkumu situace na trhu zakázek a na tyto situace umět včas reagovat. Absence marketingového oddělení již byla zmíněna v předcházející části vyhodnocení SWOT analýzy.

*Návrhy pro řešení sídla firmy v jedné lokalitě:*

- Vybudovat filiálky po celé České republice.
- Vytvořit v jednotlivých regionech, kde je předpokládán odbyt, nové pracovní skupiny. Tyto skupiny se budou skládat ze zaměstnanců žijících v daném regionu. Nevýhodou této varianty jsou především vysoké náklady spojené se zaškolením pracujících, zejména vedoucích zaměstnanců, kteří pak zaučují své podřízené. Vedoucího můžeme mít externího nebo interního. Externí vedoucí je vybrán manažerským týmem firmy v předpokládané lokalitě. Má stálou působnost, zajišťuje komunikaci s vedením společnosti, reklamu, příjem nových zakázek v regionu a jejich následné vyhodnocení týmem, rozvoz materiálu ze skladu. Externí vedoucí musí být plně loajální, flexibilní a zodpovědný. Výhodou může být převedení části odpovědnosti na tohoto zaměstnance, který si pak může

sestavit vlastní pracovní tým, ať už stálý nebo nový. Interního vedoucího jmenuje manažerský tým ze stávajících zaměstnanců sídla společnosti. Úkoly a vlastnosti jsou stejné jako u externího vedoucího, ale k jeho záporům patří neznalost cílového regionu a potřeba stálé pracovní skupiny v dané oblasti, odpadá však nutnost zaškolení.

Rozhodnutí o tom, zda zřídit filiálku (pobočku), vybrat externího a interního vedoucího záleží vždy na managementu. Manažerská strategie by se měla přizpůsobovat konkrétním regionům, kde se pobočky nacházejí. Nemělo by dojít k jejich vzájemné konkurenci, vzhledem k riziku vzniku konfliktů mezi jednotlivými pobočkami i mezi skupinami pracovníků.

Jako velmi vhodná se mi jeví reakce firmy na stoupající počet zakázek na Slovensku. Je to dáno zejména polohou firmy, která sídlí v blízkosti slovenských hranic. Proto byla v roce 2007 na Slovensku založena dceřiná společnost MONTGAS Slovakia s.r.o..



## 5. Závěr

V diplomové práci jsem se snažila diagnostikovat současnou situaci společnosti MONTGAS, a. s. a v případě vyskytnutí problémů se pokusit navrhnout doporučení ke zlepšení nynější situace. Velká pozornost byla věnována bonitním a bankrotním modelům, které mi umožnily zhodnotit finanční situaci podniku, a také SWOT analýze a analýze konkurenceschopnosti dle Pollaka. Tyto metody mi naopak pomohly odhalit silné, slabé stránky a příležitosti, které podnik může využít ke svému prospěchu a získat tak oproti ostatním firmám konkurenční výhodu. Nesmím opomenout ani passportizaci, která charakterizovala podnikatelské makro, mezzo a mikroprostředí.

Ukázalo se, že provedení uvedených analýz není tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. U bonitních a bankrotních modelů nejde jen o pouhé dosazování do vzorců, provedení výpočtů podle předem stanovených pravidel a u SWOT analýzy a analýzy konkurenceschopnosti o vyjmenování nejdůležitějších charakteristik podniku. Pro kvalitní zhodnocení je třeba správně pochopit ekonomické procesy a souvislosti, které se mezi nimi odehrávají.

Diplomová práce se skládala ze tří kapitol včetně úvodu a závěru. První kapitola obsahovala samotné představení společnosti. Druhá kapitola se zabývala teoreticko-metodologickými východisky a poslední z nich se zaměřila na aplikaci konkrétních metod v podmínkách společnosti MONTGAS, a. s..

Po provedení jednotlivých metod jsem dospěla k názoru, že MONTGAS, a. s. je v současnosti společností se stabilní finanční situací s minimální pravděpodobností bankrotu. Mezi jeho přednosti patří např. kvalitní a odborně vyškolený personál, profesionální technické vybavení, odpovídající hodnoty finančních ukazatelů. Důležitou slabou stránkou podniku je však nemožnost celoročně pracovat, která vyplývá z charakteru činnosti. Hlavní příležitost analyzovaného podniku vidím v získání stěžejní zakázky, která společnosti může umožnit dosažení uspokojivé finanční situace i v době ekonomické krize. Je však nesmírně nutné, aby podnik neustále sledoval své slabé stránky a prováděl opatření k nápravě.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] BLAHA, S. Z. – JINDŘICHOVSKÁ, D. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. doplň. vyd. Praha: Management Press, 1995. 155 s. ISBN 80-85603-80-2.
- [2] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [3] GRUBLOVÁ, E a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. s. 438. ISBN 80-86122-75-1.
- [4] GRÜNWARD, R. – HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta financí a účetnictví, 1997. 197 s. ISBN 80-7226-875-9.
- [5] KAŠÍK, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 1996. 197 s.
- [6] KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. s. 343. ISBN 80-902167-4-9.
- [7] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualit. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 120. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

### Internetové zdroje

- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hlavní makroekonomické ukazatele. [online]. [cit. 5.4.2010]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz/>>.
- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Odvětvová klasifikace ekonomických činností [online]. [citováno 17.3.2010]. Dostupné na: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova\\_klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_%28okec%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28okec%29)>.
- [11] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Spotřeba paliv a energie v ČR. [online]. [cit. 21.3.2010]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/8101-09>>.
- [12] FINANCE.CZ. Index spotřebitelských cen a míra inflace [online]. [cit. 5.4.2010]. Dostupné na: <<http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>>.

- [13] FINANCE.CZ. Vývoj HDP [online]. [cit. 5.4.2010]. Dostupné na: <<http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>>.
- [14] FONDY EVROPSKÉ UNIE. Pomůcka pro určení velikosti podniku [online]. [cit. 17.3.2010]. Dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>>.
- [15] GAVOR, J. Ceny zemního plynu – co nového v roce 2008 [online]. [cit. 2.4.2010]. Dostupné na: <[www.pro-energy.cz/clanky6/3.pdf](http://www.pro-energy.cz/clanky6/3.pdf)>.
- [16] INFORMAČNÍ CENTRUM MĚSTA HODONÍN. Stravování v Hodoníně - restaurace [online]. [cit. 5.4.2010]. Dostupné na: <[http://www.hodonin.eu/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=4041&id\\_ktg=48037&p1=38120](http://www.hodonin.eu/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=4041&id_ktg=48037&p1=38120)>.
- [17] INFORMAČNÍ CENTRUM MĚSTA HODONÍN. Ubytování v Hodoníně [online]. [cit. 5.4.2010]. Dostupné na: <[http://www.hodonin.eu/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=4041&id\\_ktg=48011&p1=38119](http://www.hodonin.eu/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=4041&id_ktg=48011&p1=38119)>.
- [18] MONTGAS. Politika jakosti IMS pro rok 2008 [online]. [cit. 10.2.2010]. Dostupné na: <<http://www.montgas.cz/politika-jakosti/>>.
- [19] MONTGAS. Přehled významných zakázek [online]. [cit. 10.2.2010]. Dostupné na: <<http://www.montgas.cz/reference/>>.
- [20] OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT. Charakteristika Jihomoravského kraje [online]. [cit. 2.4.2010]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/jihomoravsky-kraj/charakteristika-jihomoravskeho-kraje/1000924/40555/>>.
- [21] POLLAK, H. Má váš podnik budoucnost. [online]. [cit. 20.3.2010]. Dostupné na: <[nb.vse.cz/~synek/Metodika\\_Pollak.doc](http://nb.vse.cz/~synek/Metodika_Pollak.doc)>.
- [22] WIKIPEDIA. SWOT analýza [online]. [cit. 17.3.2010]. Dostupné na: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

### **Ostatní zdroje**

- [23] Výroční zprávy MONTGAS, a. s. v letech 2006 - 2008

## Seznam zkratk

A	aktiva
ASSP	Asociace stavitelů plynovodů a produktovodů
CF	Cash flow
ČMSZP	Českomoravské sdružení pro zemní plyn
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPS	Český plynárenský svaz
ČSN EN ISO	česká verze evropské normy
ČSÚ	Český statistický úřad
dl. závazky	dlouhodobé závazky
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění (Earnings After Taxes)
EBT	zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes)
EBIT	zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Taxes)
EMS	system environmentálního řízení
EWE	evropský svářecí inženýr
GJ	Gigajoule
HDP	hrubý domácí produkt
IMS	integrovaný systém jakosti environmentu a kvality ve svařování
ISO	mezinárodně uznávaná norma
JmP	Jihomoravská plynárenská
KBÚ	krátkodobé bankovní úvěry
kr. závazky	krátkodobé závazky
kWh	kilowatthodina
OA	oběžná aktiva
OKEČ	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
ROA	rentabilita aktiv (Return on Assets)
RS	regulační stanice
RWE	energetická skupina (The energy to lead)
SHK Hodonín	Sportovní hokejový klub Hodonín
S-O-Strategie	strategie „Využití“

S-T-Strategie	strategie „Konfrontace“
T	tržby
TH pracovníci	technicko-hospodářští pracovníci
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
W-O-Strategie	strategie „Hledání“
WPAR	protokol o schválení postupu svařování
WPS	specifikace postupu při svařování
W-T-Strategie	strategie „Vyhybání“
ŽP	životní prostředí

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce**

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....